

Arbeit neu definieren

Zwischen Transformation und Revolution

PEAGMAGAZIN

PEAG Unternehmensgruppe Ausgabe 2023



PEAG UNTERNEHMENS
GRUPPE

Wir bewegen Personal.



PEAG Symposium diskutiert die Zukunft der Arbeitswelt

Die PEAG Unternehmensgruppe richtet verschiedene Veranstaltungsformate aus, um im Gespräch mit Politik, Wirtschaft und Verbänden zu bleiben. Einmal im Jahr lädt sie Entscheider aus Politik, Wirtschaft, Gewerkschaft, Wissenschaft und Recht zum PEAG Symposium ein, um mit ihnen zu diskutieren und Lösungsansätze für Themen aus der Arbeitswelt zu erarbeiten.

Worum geht es beim Symposium?

Dabei ist es der PEAG wichtig, die verschiedenen Dimensionen der Themen zu erfassen, die unterschiedlichen Standpunkte, Herausforderungen und Aufgaben aufzunehmen und sie zu verbreiten.

Einblicke in die Debatten und Symposien bieten die Beiträge in unseren PEAG Magazinen vergangener Jahre – auch in dieser im Februar 2023 veröffentlichten Ausgabe zum Symposium am 15. September 2022. Sie können alle Ausgaben bei uns als PDF herunterladen.

Möchten Sie am nächsten Symposium teilnehmen? Dann schreiben Sie uns bitte eine E-Mail an die Adresse kommunikation@peag-online.de





Grußworte

Karl-Josef Laumann | Minister für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen
Thomas Westphal | Oberbürgermeister der Stadt Dortmund

Editorial

Gerd Galonska | PEAG Holding GmbH, Sprecher der Geschäftsführung

Themenblock I

Von der Transformation zur Revolution

Professor Dr. Jörg Kopecz | Geschäftsführender Gesellschafter des iTM – Institut für Transformationsmanagement
Christian Iwanowski | Gewerkschaftssekretär der IG Metall Nordrhein-Westfalen
Simon Quack | Vorsitzender der Gesamt-Jugend- und -Auszubildendenvertretung bei der RWE Power AG

Themenblock II

Arbeitswelt im Wandel, Arbeit neu definieren

Prof. Dr. Sascha Stowasser | Professor und Direktor des Instituts für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (ifaa)
Michael Höllermann | ICEO und CHRO bei thyssenkrupp Industrial Solutions AG
Mehrdad Mostofizadeh | Parlamentarischer Geschäftsführer der Fraktion der Grünen im Landtag Nordrhein-Westfalens

4 Aus der PEAG

Seit 25 Jahren bringt die PEAG Menschen in Arbeit 22
4 **Andreas Schmincke** | Agilität als Antwort auf die sich ständig ändernde **Arbeitswelt** 23
5 **Angelika Preiß** | Qualifizierung in **Transfer-gesellschaften** bekommt immer höheren Stellenwert 25
Sven Kramer | **Zeitarbeit** als Transformationsinstrument 27
6 **Christian Stollberg** | PEAG HR ist verlässlicher Partner bei Herausforderungen der **Entgeltabrechnung** in KMU 28

Themenblock III

Fachkräftemangel überwinden, Potentiale schöpfen

8

Torsten Withake | Neuer Geschäftsführer der Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (G.I.B.) 29
Karl-Heinz Hagedorn | Geschäftsführer der Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (G.I.B.) i.R. 33
8 **Johannes Pöttering** | Hauptgeschäftsführer des Verbandes der Metall- und Elektro-Industrie Nordrhein-Westfalen e.V. (Metall NRW) 35

Perspektivwechsel

Der Arbeitsmarkt aus einem anderen Blickwinkel

Katrin Lauterborn | Geschäftsführerin des Gast-Hauses der Ökumenischen Wohnungslosen-Initiative e.V. 38

14

Impressum

20

22

29

38

40



GRUSSWORTE

Liebe Leserinnen und Leser,

wir leben in Zeiten großer und umfassender Veränderungsprozesse, deren Ausmaße wir heute noch nicht genau benennen können. Umso wichtiger ist es für uns alle, eine zukunftsorientierte Politik zu gestalten, die den Rahmen schafft, den Wandel gewinnbringend für alle zu gestalten. Im Land, in den Regionen und auch in den Betrieben.

Um die Transformation zu gestalten, müssen wir uns mit den Megathemen, Demographie, Digitalisierung, Globalisierung und Dekarbonisierung, die schon jetzt die Arbeitswelt grundlegend verändern, befassen. Dafür können wir bereits heute ganz konkrete Herausforderungen identifizieren, die wir nun anpacken müssen. Wir müssen dafür sorgen, dass es genug qualifizierte Arbeitskräfte gibt, um die anstehenden Aufgaben zu bewältigen. Des Weiteren kommt es darauf an, die richtigen Kompetenzen zum richtigen Zeitpunkt an den richtigen Stellen zur Verfügung zu stellen. Wir müssen uns unabhängiger von weltweiten Lieferketten machen. Und nicht zuletzt kommt es darauf an, die richtigen Weichen für eine zukunftsorientierte, klimaneutrale Industriezukunft zu stellen.

Um diese mehrfache Herausforderung zu bewältigen, sind weitsichtige Planung, unternehmensseitige Investitionen in Innovationen, Qualifizierung für zukunftsfähige Beschäftigung in den Unternehmen und proaktive Vermittlung von Beschäftigten zentrale Voraussetzungen.

Auch müssen alle gesellschaftlichen Akteure zusammenarbeiten: Unternehmen, Betriebsräte, Sozialpartner, Bundesagentur für Arbeit, Kammern, Wissenschaft, Politik und nicht zuletzt die Beschäftigten selbst. Wenn es allen Beteiligten gelingt, die Transformation der Arbeitswelt vorbehaltlos, konstruktiv und im Geist sozialer Partnerschaft zu gestalten, werden davon sowohl der Wirtschaftsstandort Nordrhein-Westfalen als auch seine Beschäftigten profitieren.

Diese Ziele mit Zuversicht anzugehen, das ist eine der größten Aufgaben dieser Tage. Ich wünsche Ihnen eine gute, mutige und entschlossene Hand, um die Herausforderungen, die auf Sie und uns zukommen werden, in Ihren Unternehmen meistern zu können.

Ihr

Karl-Josef Laumann

Karl-Josef Laumann

Minister für Arbeit, Gesundheit und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen





Liebe Leserinnen und Leser,

die PEAG Unternehmensgruppe feierte im Jahr 2022 ihr 25-jähriges Jubiläum – auch mit einem Symposium, das in einer bewegten Zeit stattfand. Zahlreiche unvorhergesehene Ereignisse wie Corona, Krieg in der Ukraine und Energiekrise beschleunigen die Transformation unserer Gesellschaft, unseres Lebens und unserer Arbeitswelt in dramatischer Weise.

Das erleben wir auch regelmäßig in Dortmund. Schon seit 1997 ist die PEAG für unsere Stadt eine verlässliche Partnerin bei der Strukturentwicklung und in der Wirtschaftsförderung. Sie berät und betreut Beschäftigte bei der Arbeitsplatzsuche und unterstützt Menschen bei der Existenzgründung. Sie schafft Beschäftigungsmöglichkeiten, koordiniert Qualifizierungsmaßnahmen oder führt diese selbst durch.

Schon seit Jahren veranstaltet die PEAG Unternehmensgruppe zudem ein Symposium zu aktuellen Aspekten der Arbeitswelt, wie zuletzt am 15. September 2022. Politik, Gewerkschaft, Wirtschaft, Wissenschaft, Recht und Verbände sitzen für einen Austausch an einem Tisch, und in Fachdiskussionen werden Lösungsansätze erarbeitet. Im September war dieses Mal zurecht die Transformation unserer Gesellschaft das Thema des Symposiums. Der im Veranstaltungstitel gewählte Begriff „Revolution“ trifft es an manchen Stellen durchaus besser.

In dem hier vorliegenden PEAG Magazin wird das Thema im Nachgang zum Symposium für alle interessierten Menschen aufbereitet. Das ist hilfreich, denn wenn wir uns mit der heutigen Arbeitswelt befassen, sehen wir, dass sie einem stetigen Wandel unterliegt. Während früher „das Geld verdienen“ im Vordergrund stand, streben heute Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eher eine Tätigkeit an, die sie erfüllt und ihre Work-Life-Balance in Einklang bringt. Mobile und flexibel gestaltbare Arbeit, Homeoffice und Digitalisierung, aber auch Fachkräftemangel und der Krieg mit seinen Folgen sind Themen, die die Arbeitswelt aktuell beschäftigen.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre und viele neue Einblicke für Ihren Weg in unserer Arbeitswelt!

Ihr

Thomas Westphal

Thomas Westphal
Oberbürgermeister der Stadt Dortmund





Liebe Leserinnen und Leser,

unser neues PEAG Magazin liegt Ihnen nun online oder gedruckt vor. Ich danke allen Beteiligten für ihre Beiträge zum wichtigen und hochaktuellen Thema dieses Heftes – der Transformation. Zugleich wünsche ich mir, dass die vielen Texte Sie anregen, aufrütteln und dazu motivieren, in Ihrem Unternehmen oder Ihrer Organisation Ihren individuellen Weg der Transformation einzuschlagen.

Auf den Punkt gebracht war 2022 erneut ein Jahr, in dem Nichts so war, wie man es sich erhofft hatte. Weiterhin begleitet von Pandemieregulungen, eingeschränkten Lieferketten, Unsicherheiten auf der politischen Landkarte und dann ein Angriffskrieg in Europa, der auch uns Deutsche trifft. Der Staat greift zudem wieder erheblich in die arbeitsmarktpolitischen Rahmenbedingungen ein, um zu stabilisieren und Zeit zu gewinnen. Erleichterte Kurzarbeit wird zu dem Steuerungs- und Stabilisierungselement, aktuell bis Mitte 2023.

Wie lange kann das alles noch gut gehen? Denn gleichzeitig stehen wir vor großen Umwälzungen unserer Wirtschaft und hier vor allem unserer Industrie. Auch die längst notwendigen Transformationsmaßnahmen dürfen nicht in den Hintergrund geraten. Selbstverständlich wirkt sich dies auch auf unsere Dienstleistungen aus. Wie bisher, werden wir uns auch weiterhin an die neuen Gegebenheiten des Arbeitsmarktes anzupassen haben. Dies alles auch bei bestehender Unsicherheit, wie sich denn wohl die nähere Zukunft entwickelt.

Veränderungen mit hohem Tempo, Richtungen einschlagen ohne letzte Sicherheit, Schritte wagen, bevor man das Ziel erkennen kann. Das ist für uns alle mittlerweile zum geschäftlichen Alltag geworden. Also werden wir uns darauf einstellen (müssen). Als Personaldienstleister wollen wir agieren und nicht nur reagieren. Wir werden etwas wagen müssen, um weiter erfolgreich am Markt bestehen zu können. Wir sind überzeugt, dass wir dies gemeinsam bewältigen können und laden Sie ein, sich dabei aktiv mit Ihren Ideen einzubringen.

Das war auch Sinn und Zweck unseres Symposiums im September 2022 im Freischütz in Schwerte bei Dortmund. Zwar ist es gerade mal vier Jahre her, da haben wir bei unserem PEAG Symposium 2018 auf Schloss Landsberg gefragt: „Transformation in Unternehmen – Wie kann sie gelingen?“ Doch im vergangenen Jahr sind wir bewusst einen Schritt weiter gegangen: „Arbeit neu definieren – zwischen Transformation und Revolution“, lautete das Thema der Veranstaltung.



Auch wir – die PEAG Unternehmensgruppe – müssen in unserem Jubiläumsjahr feststellen, dass wir uns nicht auf dem ausruhen können, was wir gestern erreicht haben. Gemeinsam mit unseren Mitarbeitenden wollen wir unsere Gruppe für die Zukunft fit machen. Qualität und Agilität werden dabei bestimmende Themen sein.

Schaffen wir das? Wir denken ja, denn die letzten 25 Jahre haben gezeigt, dass wir in der Lage sind, uns neu zu erfinden, Strukturen anzupassen und eine Dienstleistung anzubieten, die unsere Kunden annehmen. Die heutige Unsicherheit in der Welt ist ein Teil der Realität. Lange Planungszeiträume gehören der Vergangenheit an. Wir werden immer agiler arbeiten. Die Transformation wird uns alle zum Umdenken zwingen: Wie gestalten wir die Arbeitsplätze? Und wie können wir die notwendigen Qualifikationen dauerhaft sicherstellen? Wir haben dabei keine Zeit zu verlieren!

Ich wünsche Ihnen, dass Sie für Ihr Unternehmen und Ihre Beschäftigten die richtigen Weichenstellungen finden und vereinbaren können, dass Sie verlässliche Dienstleistungspartner finden, die solche Umbrüche begleiten und Maßnahmen umsetzen, und dass dies zum unternehmerischen Erfolg beiträgt, der somit auch Beschäftigung langfristig sichert. Gern unterstützen wir Sie auch als PEAG Unternehmensgruppe hierbei.

Ich freue mich, wenn wir uns im September 2023 auf Schloss Landsberg wiedersehen und uns dann auch über unsere bisherigen Erfahrungen austauschen.

Ihr



Gerd Galonska

Gerd Galonska

Sprecher der Geschäftsführung
der PEAG Holding GmbH

P.S.: Wir freuen uns auch über Ihr (kritisches) Feedback zu diesem Magazin,
gern an kommunikation@peag-online.de



THEMENBLOCK I

Von der Transformation zur Revolution

Agiles Arbeiten – vom Modewort zur realistischen Antwort auf die Herausforderungen der aktuellen Transformation



Professor Dr. Jörg Kopecz

Geschäftsführender Gesellschafter des iTM –
Institut für Transformationsmanagement

Prof. Dr. Jörg Kopecz ist Mitbegründer des iTM.

Als erfahrener Manager und Unternehmer ist seine Spezialität das Finden und Umsetzen der Strategie, die Unternehmen erfolgreich macht – und damit die verantwortlichen Menschen. Kopecz hat in KMUs wie auch in einem DAX-Konzern international agiert und zuletzt als CFO und COO den Deutschen Evangelischen Kirchentag erfolgreich verantwortet.

Er kennt daher Profit- und Non-Profit Unternehmungen und ist ein geschätzter Partner in Wirtschaft und Politik.

Wir erleben die Transformation von Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt heute an vielen Stellen – etwa an einer ständigen Zunahme kritischer Situationen, einer steten Beschleunigung unserer ökonomischen und gesellschaftlichen Prozesse, einer Vielfalt drängender Aufgaben wie etwa das Erreichen von Klimaneutralität, beim Anwenden neuer Technologien wie künstlicher Intelligenz, bei der Suche nach Antworten auf veränderte Arbeitsbedingungen, an der dramatischen Änderung von Märkten und vielem mehr.

Manche Menschen sehen darin eher eine Bedrohung denn eine Chance. Die Frage ist deshalb, wie dem am besten zu begegnen ist und welche Ansätze vielversprechend genug sind, um die Transformation sinnvoll und erfolgreich zu gestalten. Agilität ist dabei eines der „Buzzwörter“, die in fast allen Vorträgen zu digitaler Transformation, New Work oder Ähnlichem vorkommen. Wie so vieles, wird auch dieser Begriff so oft und so unterschiedlich verwendet, ja sogar missbraucht, dass seine eigentliche Bedeutung fast zu Unkenntlichkeit verkommen ist.

Dieser Text soll ein wenig Licht auf die Hintergründe und auch die mögliche Bedeutung agiler Prozesse und agilen Handelns als Antwort auf die Herausforderungen unserer Zeit werfen.

Der Ursprung des agilen Manifests

Das agile Manifest (Agile Manifesto) wurde im Jahr 2001 zunächst als Basis für modernes Projektmanagement,



speziell der Softwareentwicklung von 17 namhaften Größen der Softwarebranche veröffentlicht. Hintergrund war, dass viele Projekte länger dauerten als geplant, manchmal nie fertig wurden, zum Zeitpunkt des Releases bereits veraltet waren und oftmals – manche sagen: immer – deutlich mehr kosteten als geplant. Ursache dafür war und ist nicht notwendigerweise, dass Projektmanager und -teams unfähig sind, sondern dass sich die Voraussetzungen und die Rahmenbedingungen für Software oder andere Dienstleistungen oft genauso schnell oder schneller ändern als die Entwicklungszeiten.

Fest steht: Klassisches Projektmanagement funktioniert dann gut, wenn die Umstände und die Umwelt während eines Projekts gleichbleiben, die klassischen Prozesse also „schnell“ sind im Vergleich zu den Änderungen in der Umwelt, seien es Markt-, politische oder soziale Rahmenbedingungen. Produkte wie das iPhone, der Streamingdienst Spotify oder Instagram wurden agil entwickelt. Aber auch Dienstleistungen werden mit agilen Methoden erfolgreich erbracht. Dabei sollte Agilität nicht mit Flexibilität verwechselt werden. Flexibilität als Gegenstück zu Starrheit ist seit jeher wichtig, um sich an Änderungen anzupassen.

Was stand im agilen Manifest von 2001?

(<https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>)

Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge

Der Mensch steht im Fokus und Formalien sind daher weniger wichtig als der direkte Austausch. Ein persönliches Gespräch, ein direkter Kontakt ist immer besser als jeder noch so gut dokumentierte Prozess.

Daher sollen agile Teams stets möglichst dicht „beieinander“ sein, sei es räumlich oder mit geeigneten Kommunikationstechnologien.

Funktionierende Software ist wichtiger als umfassende Dokumentation

Dieser zweite Leitsatz bringt die hohe Ergebnisfokussierung agiler Teams zum Ausdruck, die Kern des agilen Selbstverständnisses ist. Also: konkrete Arbeitsergebnisse statt langer Berichte an viele Gremien stehen im Fokus. Es ist wichtiger, eine Aufgabe

zu erledigen, als sich mit einer Dokumentation oder Präsentation aufzuhalten. Gerade in großen Organisationen mit klassischer Projektkultur fließt oft zu viel Zeit in die Erstellung von Nachweisen und Präsentationen für Lenkungsausschüsse und Management.

Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als Vertragsverhandlung

Die Rolle der Kunden ändert sich bei agilem Arbeiten: sie sind nun mit ihren Bedürfnissen und Problemen zentraler Bestandteil des Prozesses. Dieser direkte

regelmäßige Austausch mit ihnen ist wichtiger als formale komplexe Verträge.

Reagieren auf Veränderung ist wichtiger als das Befolgen eines Plans

Agile Teams sind selbstorganisiert und verlangen von sich jederzeit eine hohe Anpassungsfähigkeit. Auch wenn es zunächst so erscheint: agile Teams sind keineswegs planlos, sie sind auf ein Ziel fokussiert,

nutzen jedoch jede Abweichung vom eigentlichen Plan, um für das Team, die Organisation und die Kunden mehr Nutzen und bessere Resultate zu erzielen.



THEMENBLOCK I

Von der Transformation zur Revolution

Diesen Regeln folgen im agilen Manifest einige Prinzipien, die sie weiter erläutern. Ersetzt man „Software“ durch „Produkte oder Dienstleistungen“, wird die Bedeutung auch für andere Branchen deutlich. Kennzeichnend für agiles Arbeiten ist unter anderem die Trennung von Prozessen und Inhalten: Führung teilt sich auf in diejenigen, die Inhalte am besten kennen und das Team inhaltlich leiten, und „agile Coaches“, die die Prozesse und optimales Arbeiten der Teams im Fokus haben.

Agiles Arbeiten kein Spaziergang

Agile Teams stellen sich ihre Arbeitsprogramme selber zusammen und verantworten diese auch. In kurzen Zyklen werden zuvor gemeinsam festgelegte Aufgaben bearbeitet. Nach jedem Zyklus wird über Feedback aus Fehlern gelernt, verbesserte Lösungen geteilt und dies direkt im nächsten Zyklus berücksichtigt. Der Satz „Fail fast“ beschreibt dies sehr treffend. Damit geht zugleich auch ein höheres Maß an Verantwortung auf jedes einzelne Mitglied des Teams über. Das Prinzip von Führung ändert sich ebenfalls: Wenn sich die Aufgabe ändert, übernimmt das am besten geeignete Teammitglied die Führung im folgenden Zyklus: Nicht Status zählt, sondern Können.

Damit erfordert agiles Projektmanagement ein beständig hohes Tempo, eine große Selbstverantwortung der Teams, ein „Heraushalten des klassischen Managements aus dem Tagesgeschäft“ und die ständige Bereitschaft, Änderungen von außen aufzunehmen und mit dem Begriff „Fail fast“ jederzeit bereit zu sein, umzusteuern und neues auszuprobieren, ohne den Fokus, ein funktionierendes Produkt oder Dienstleistung anzubieten, zu verlieren.

Wir leben in einer Welt, in der sich die Rahmenbedingungen schnell ändern, sind gezwungen, mit dem ständigen Transformationsprozess um uns herum umzugehen oder ihn zu gestalten. Warum nicht also Anleihen aus einem offensichtlich sehr erfolgreichen Beispiel auf die Arbeitswelt übertragen? Wenn agile Softwareentwicklung tatsächlich all die aufgezeigten Vorteile mit sich bringt, dann

drängt sich die Frage geradezu auf, wo denn der Haken bei der Sache liegt. Wie zuvor angedeutet, sind auch bei agilen Prozessen hohe Anforderungen an Mitarbeitende und Führungskräfte gestellt. Man bekommt auch im agilen Zeitalter nichts geschenkt. Allerdings wird in Zeiten von Instagram, LinkedIn & Co und dem damit verbundenen Buhlen um Follower und Clicks schnell der Eindruck erweckt, als ginge nichts mehr ohne „Agile“. Nichts wäre weniger richtig!

Auch wenn dies nach schöner neuer Welt klingt: Lassen Sie sich nicht täuschen, agiles Arbeiten ist kein Spaziergang und kein „ich mach was mir gerade einfällt“. Tatsächlich kann es zunächst unbequem sein, agile Methoden einzuführen und durchzuhalten. Organisationen, die dies erfolgreich getan haben, haben dies nicht als „Big Bang“ gemacht, sondern schrittweise, unter intensiver Beteiligung der Mitarbeiterschaft, und nur dort, wo es unmittelbar sinnvoll erschien und sich bewähren konnte. Denn dazu muss man sich von alten Gewohnheiten trennen, neue Wege auskundschaften und immer wieder überprüfen, wie man sich noch weiter verbessern kann.

Die Vorteile dieser Art zu arbeiten liegen jedoch auf der Hand: Untersuchungen haben gezeigt, dass Organisationen, die so arbeiten, zwei- bis dreimal so erfolgreich sind wie vergleichbare, klassisch agierende. Durch die agilen Prinzipien fällt es ihnen leichter, sich auf Änderungen im Umfeld einzustellen: Die eingangs beschriebene Transformation – die oft zeitgleiche Änderung von Rahmenbedingungen – stellt letztlich eine Chance dar, die ergriffen werden sollte. Unternehmen navigieren danach oftmals erfolgreicher durch schwierige Situationen.

Gewerkschaft als Partner bei Veränderungsprozessen in Betrieben

Der starke Transformationsdruck in Gesellschaft und Wirtschaft, ausgelöst durch Corona, Krieg und Energiekrise, zwingt uns plötzlich zu Umbrüchen in Branchen und Unternehmen, die wir in ihrem Ausmaß bisher nicht kannten. Uns als Gewerkschaften ist dabei das wichtigste Anliegen, dass diese fast revolutionären Entwicklungen nicht zu Lasten der arbeitenden Menschen stattfinden.

Für die IG Metall in Nordrhein-Westfalen geht es deshalb in den nächsten Jahren um die Absicherung des industriellen Kerns unseres Landes und eine erfolgreiche Transformation unter massiv veränderten Rahmenbedingungen. Industriepolitik muss dazu beitragen, Wertschöpfungsketten in NRW zu halten und den Umstieg auf nachhaltige Produkte und Produktionsprozesse zu unterstützen.

Aus gewerkschaftlicher Sicht ist dabei zentral, dass nicht nur Forschung und Entwicklung, sondern auch die Produktion der daraus hervorgehenden Produkte zu guten Bedingungen für die Beschäftigten erfolgt und dass Strukturbrüche im Sinne einer De-Industrialisierung an bestehenden Standorten vermieden werden.

Krisen und Transformation bieten aber auch Chancen zur Veränderung. Das haben wir zuletzt in der Coronapandemie spürbar gemerkt. Die Widerstände, die weit verbreitet gegen Homeoffice und mobiles Arbeiten lange Zeit bestanden, sind in dieser Zeit vergleichsweise schnell verschwunden.

Nicht nur nach dem Staat rufen

Aber wir wollen als Gewerkschaft auch solche abrupten Veränderungsprozesse in Betrieben mitgestalten – mit unseren Tarifverträgen, aber auch mit Lobbyarbeit bei der Politik. Dekarbonisierung, der „Green Deal“ oder die Rohstoffversorgung in einer endlichen Welt sind weitere Herausforderungen, denen sich die Betriebe stellen müssen. Das setzt aber auch Investitionen in die Infrastruktur voraus, und da ist auch wieder die Politik gefordert.



Christian Iwanowski

Gewerkschaftssekretär der IG Metall Nordrhein-Westfalen

Christian Iwanowski ist seit 2007 Gewerkschaftssekretär bei der IG Metall in Nordrhein-Westfalen. Zuständig ist er dort für Tarifpolitik Holz und Kunststoff, Holzhandwerk, Leiharbeit und Werkverträge.

Arbeitnehmende und Betriebe werden sich, ausgelöst durch die Transformation, verstärkt mit Qualifizierungsthemen beschäftigen müssen. Es wird ein Schlüsselthema der Zukunft sein, wie wir Menschen höher qualifizieren, die vielleicht nicht mit dem klassischen Berufseinstieg starten.

Auch unsere Ausbildungsberufe unterliegen Veränderungsprozessen. Oft braucht es zum Beispiel im Anschluss an den Abschluss noch Weiterbildungsmöglichkeiten. Großbetriebe können mit ihren Strukturen hierbei auf eine Vielfalt an Möglichkeiten zurückgreifen. Doch NRW ist eher mittelständisch geprägt, weshalb wir neue Ansätze in der Aus- und Weiterbildung brauchen, um auch diese Unternehmen im Fortbildungsbereich zu unterstützen. Aber nicht zum Nulltarif, man kann nicht immer nur nach dem Staat rufen. Die Betriebe sind dann auch gefordert. Beispielhaft ist das Bauhandwerk, dort wird das mit einem Umlagesystem seit Jahren organisiert. Es gibt also viel zu tun in der Zeit der Transformation unserer Gesellschaft und Wirtschaft. Je länger wir warten, umso größer werden die Probleme und kleiner die Lösungsmöglichkeiten.



Wie zukunftssicher sind die Arbeitsplätze junger Menschen heute noch?



Simon Quack

Vorsitzender der Gesamt-Jugend- und
-Auszubildendenvertretung bei der RWE Power AG

Simon Quack hat mit 26 Jahren und als gelernter Elektroniker für Betriebstechnik mehrere Mandate in der Vertretung von Jugend und Auszubildenden bei der RWE Power AG inne. Auch bei der Gewerkschaft Ver.di engagiert er sich im Jugendbereich.

Unsere Gesellschaft ist mitten in einer rasanten Transformation, ausgelöst durch unvorhersehbare Ereignisse wie Corona, Krieg in der Ukraine und Energiekrise. Die Akzeptanz für einen Wandel der Arbeitswelt nimmt deshalb zu. Doch für junge Menschen wie mich wirft das viele Fragen nach der Zukunft auf. Wie sicher sind unsere Arbeitsplätze? Sind unsere erlernten Qualifikationen in wenigen Jahren schon veraltet?

Fest steht: Eine gute Berufsausbildung ist nach wie vor die Voraussetzung für Erfolg im Job. Darum ist es ganz wichtig, dass auch alle jungen Menschen eine Chance auf einen attraktiven Ausbildungsplatz bekommen. Die Frage ist, was macht die Attraktivität eines Ausbildungsplatzes aus?

Junge Leute wollen sich mit ihrem Beruf identifizieren, sie wollen sich frei entfalten und sich nicht einer Zwangsmaßnahme unterworfen fühlen – kurz, sie wollen einer intrinsischen Motivation folgen. Um diesem Ziel näher zu kommen, ist nicht nur die Förderung der dualen Berufsausbildung wichtig. Auch die dualen Studiengänge, die ein Studium neben dem Beruf ermöglichen, müssen eine deutlich größere Berücksichtigung bekommen.

Zukunft der Fort- und Weiterbildung

Die rasante Entwicklung an durchweg jedem Arbeitsplatz macht eine ständige Wissenserweiterung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erforderlich. Um

„Junge Leute wollen sich mit ihrem Beruf identifizieren, sie wollen sich frei entfalten und sich nicht einer Zwangsmaßnahme unterworfen fühlen – kurz, sie wollen einer intrinsischen Motivation folgen.“

deren Bereitschaft dafür zu stärken, müssen solche Maßnahmen attraktiver und greifbarer gestaltet werden.

Begriffe wie „Lebenslanges Lernen“ dürfen keinen negativen Anstrich haben oder gar ein Drohszenario wie Jobverlust im Falle der Verweigerung mit sich bringen. Statt Zwang oder Drohung sollten Bildung und Lernen positive Botschaften beinhalten und für alle Menschen zugänglich sein.

Wichtig ist auch darzustellen, dass Fort- und Weiterbildung nicht nur für Leute mit Abitur oder Hochschulabschluss zugeschnitten sind. Die ganze Bandbreite des Lernens muss präsentiert werden – vom Workshop passend zum erlernten Beruf bis zu Weiterbildungsangeboten der Erwachsenenbildung, die den persönlichen Bereich betreffen.

Vereinbarung von Arbeit und Privatleben

Die Antwort auf die Frage, wie Beruf und Privatleben miteinander in Einklang gebracht werden können, wird für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ein immer wichtigeres Thema. Da am Arbeitsplatz immer mehr Flexibilität gefordert wird, ist für die meisten auch der Wunsch nach flexibleren Arbeitsbedingungen gerechtfertigt.

Themen wie mobiles Arbeiten und Homeoffice sind nicht neu, darüber wurde schon in den neunziger Jahren unter dem Namen „Teleheimarbeit“ diskutiert. Doch es brauchte

erst eine Pandemie, um dieses Thema – genau wie die generelle Digitalisierung – in Deutschland zu fördern und umzusetzen.

Damit junge Leute, die am Berufsbeginn stehen, und erfahrene Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sich mit ihrer Arbeit identifizieren können, muss auch die Arbeit selbst flexibler und anpassbarer gestaltet werden. Es bleibt zu hoffen, dass die vielen guten Dinge, die durch den Kampf gegen Corona ausgelöst wurden, uns auch in der Zeit nach der Pandemie erhalten bleiben.



Simon Quack brachte die Sichtweise junger Menschen in die Diskussionen des Symposiums ein.



Die Arbeitswelt der Zukunft



Prof. Dr. Sascha Stowasser

Professor und Direktor des Instituts für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa)

Sascha Stowasser hat Wirtschaftsingenieurwesen und Soziale Verhaltensweisen studiert. Als Direktor des ifaa seit 2008 und Professor am Karlsruher Institut für Technologie seit 2009 wurde er im August 2022 neu in den Rat der Arbeitswelt berufen. Stowasser ist Mitglied zahlreicher nationaler und internationaler Gremien der Arbeitsweltgestaltung.

Die Arbeitswelt ist seit jeher Spiegel gesellschaftlicher Strömungen, technologischer Umwälzungen und kultureller Normen. Diese Entwicklungen werden sie auch in Zukunft prägen. Um ein Bild dieser Zukunft zu skizzieren – was sich als vielschichtige Herausforderung herausstellt – sind die Einflussfaktoren auf Arbeit, Organisation und Unternehmen zu benennen und zumindest annäherungsweise deren zukünftige Auswirkung zu kennen. Neben der Digitalisierung bleiben dabei Globalisierung, demografischer Wandel, Nachhaltigkeit und Wertewandel relevante Trends mit Wirkung auf die Gestaltungsfelder Mensch, Beschäftigungsformen, Technik, Flexibilität und Nachhaltigkeit.

Als wesentliche Gestaltungsparadigmen der zukünftigen Arbeitswelt stellen sich aktuell heraus:

Unbedingt notwendig: Flexibilität

Die zukünftige Arbeitswelt basiert auf der immer kraftvoller werdenden Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeit. Dimensionen der Flexibilisierung sind Arbeitsort, Arbeitszeit und Arbeitsstrukturen. Die Möglichkeiten der Vernetzung bieten Mitarbeitenden und Führungskräften die Chance, zunehmend orts- und zeitunabhängiger zu arbeiten. Resultierend daraus entwickeln sich vielfältige Szenarien von mobilen und vernetzten Arbeitssystemen sowie agilen Organisationen. Dies wird neue Anforderungen an Führung und Zusammenarbeit stellen.

Mensch – es geht nicht ohne!

Der Mensch bleibt zentraler Akteur – auch in der Arbeitswelt der Zukunft. Zudem bestimmt er ihre Gestaltung. Die Sorge, der Mensch könne durch Technik ersetzt werden, begleitet die Entwicklung der Arbeitswelt seit langem. Die Zahl der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland steigt jedoch trotz zunehmender Digitalisierung kontinuierlich.

Die Arbeitswelt der Zukunft wird für den Menschen geprägt sein von zunehmender Individualisierung – sowohl der Produkte als auch der Arbeit und ihrer Bedingungen. Der gesellschaftliche Wertewandel und die Bedürfnisse,

auf den gegenwärtigen Arbeits- und Fachkräftemangel zu reagieren – nämlich Beschäftigte zu gewinnen und die Leistungsfähigkeit einer alternden Belegschaft zu gewährleisten – drängen die Mitarbeiterorientierung immer weiter in den Vordergrund. Verändern werden sich auch die qualitativen und quantitativen Anforderungen an Personalentwicklung und Qualifikation der Beschäftigten.

„Der Mensch bleibt zentraler Akteur – auch in der Arbeitswelt der Zukunft.“



Vielfältige Facetten prägen die Arbeitswelt der Zukunft: Neben der Digitalisierung bleiben dabei Globalisierung, demografischer Wandel, Nachhaltigkeit und Wertewandel relevante Trends mit Wirkung auf die Gestaltungsfelder Mensch, Beschäftigungsformen, Technik, Flexibilität und Nachhaltigkeit.



THEMENBLOCK II

Arbeitswelt im Wandel, Arbeit neu definieren

Omnipräsent: Wandel der Technik

Durch die vernetzte und intelligente Digitalisierung – erkennbar zum Beispiel in der Vision „Industrie 4.0“ und an der Einführung von Künstlicher Intelligenz – entstehen zahlreiche Wege zur Neugestaltung von Arbeit und damit auch Potenziale für die Ergonomie und den Arbeitsschutz. Assistenzsysteme wie Datenbrillen, Tablets oder Smart Watches, technische Unterstützungsmöglichkeiten wie Mensch-Roboter-Kollaborationen oder Exoskelette und weitere Automatisierungsmechanismen werden die Arbeit der Zukunft prägen.

Dies betrifft alles, sowohl die Produktions- als auch die Wissensarbeit. Jedes Unternehmen muss aus dem breiten Spektrum technischer Anwendungen die für seine Rahmenbedingungen passende Gesamtlösung mit passenden Elementen und angemessenem Vernetzungsgrad entwickeln. Somit ist ein breites Spektrum differenzierter, betriebsspezifischer technischer Lösungen zu erwarten.

Anders und neu: Beschäftigungsformen

Flexibler Personaleinsatz, unterschiedliche Tätigkeiten und Arbeitszeitflexibilität verdrängen starre arbeitsorganisatorische Beschäftigungsmodelle. Im Zuge der Flexibilisierung von Arbeitszeit, -ort und -organisation einerseits und den immer stärker aufkommenden Individualisierungswünschen der Beschäftigten andererseits wird die Arbeitswelt der Zukunft durch eine Heterogenität von Beschäftigungsformen geprägt. Hinsichtlich Gesundheit, Motivation und Resilienz ist dabei eine hohe Eigenverantwortung der Beschäftigten notwendig.

Nachhaltigkeit erreicht die Arbeitswelt

In der Arbeitswelt bedeutet Nachhaltigkeit, die Unternehmens- und Arbeitssituation bereits heute zu verbessern, ohne die langfristigen Zukunftsaussichten für Unternehmen, Inhaber, Beschäftigte, Kunden und Lieferanten zu verschlechtern. Dazu müssen vom Unternehmen die

Situation und Handlungsfolgen in den Dimensionen Technologie, Ökonomie, Ökologie und Humanität gleichrangig betrachtet werden. Nachhaltigkeit zeigt sich in der Arbeitswelt in definierten Zielen und der konkreten Gestaltung von Produkten, Dienstleistungen, Kunden- und Lieferantenbeziehungen, Unternehmensprozessen, Arbeitsplätzen, Beschäftigungsart, eingesetzten Technologien und Materialien, den verursachten Emissionen und Abfällen sowie dem Betriebserfolg.

Debatte notwendig

Der Mensch wird auch weiterhin steuernde, durchführende und überwachende Tätigkeiten in der Arbeitswelt der Zukunft vornehmen. Eine menschenleere Fabrik wird es nicht geben. Wie sich die Beschäftigungsformen und Arbeitstätigkeiten verändern und welche Rolle der Mensch als Akteur tatsächlich in Zukunft spielen wird, kann heute nicht eindeutig festgemacht werden. Hier ist mit einer moralischen und ethischen Grundsatzdebatte zu rechnen, die einerseits die zahlreichen Vorteile der Flexibilisierung und Digitalisierung umsetzt, andererseits selbstverständlich die arbeitsschutzrelevanten Aspekte berücksichtigt.

Die arbeitspolitische Gestaltung beeinflusst wesentlich die Ausgestaltung der Arbeitswelt der Zukunft. Daher sind die sachliche Debatte und der Dialog über Menschen und ihre Arbeit in der Arbeitswelt der Zukunft mit allen Beteiligten wie Beschäftigte, Unternehmen, Sozialpartner, Politik und Wissenschaft notwendig und einzufordern.

Transformation im Quantensprung

Die Corona-Pandemie hat unser Leben verändert. Innerhalb von nur zwei Jahren wurden große Teile unserer Arbeitswelt weitreichend digitalisiert. Hybrides Arbeiten, also das Arbeiten von zuhause, unterwegs und im Unternehmen, ist mittlerweile fester Bestandteil flexibler Beschäftigungs- und Arbeitszeitmodelle für Büroarbeitsplätze. Diese Entwicklung ist in vielerlei Hinsicht eine Revolution: Zum einen ist das Tempo der Transformation hoch. Zum anderen sind die damit einhergehenden kulturellen Veränderungen so groß wie vielleicht zuletzt beim Umstieg von der Schreibmaschine auf den PC.

Steigende Erwartungen

Die Arbeitswelt von „gestern“ hat mit der Arbeitswelt von heute entsprechend wenig gemeinsam. Die dynamische Veränderung ist überall zu spüren – die Erwartungen an Unternehmen und Arbeitgebende steigen stetig. Das erfordert an vielen Stellen Umdenken, Anpassung und Neufindung. Wichtigste Erkenntnis: Nicht die Unternehmen suchen sich heute aus, wen sie einstellen, sondern die Kandidatinnen und Kandidaten entscheiden, wo sie arbeiten möchten – und wählen dabei aus einem breiten Angebot.

Neue Arbeitsmarktverhältnisse

Der Markt Arbeitnehmender ist heute Realität. Corona hat diese Entwicklung nur noch einmal deutlich verstärkt. Wir haben längst keinen „war for talents“ mehr, sondern einen „war for all employees“. Gleichzeitig wird der Fachkräftemangel immer größer, seit wir das „New Normal“ der Pandemie erleben. Dieser wird sich in den nächsten Jahren dank des demografischen Wandels sogar noch weiter verstärken. Ganz besonders betrifft das Ingenieure und IT-Experten: Hier ist schon seit längerem eine deutliche Entwicklung hin zum Markt der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu beobachten. Und das wird sich aufgrund der demografischen Entwicklung in Deutschland und Europa noch weiter beschleunigen.



Michael Höllermann

CEO und CHRO bei thyssenkrupp Industrial Solutions AG

Michael Höllermann ist seit 1990 bei thyssenkrupp und nahm in unterschiedlichen Konzernunternehmen Führungsaufgaben wahr. Seit Oktober 2021 leitet er die Business Area Industrial Solutions. 2016 übernahm Höllermann das Personalressort und war damit für rund 19.000 Mitarbeiter zuständig. Zuvor verantwortete er als CEO von thyssenkrupp in Brasilien den Aufbau eines neuen Regional Headquarters in São Paulo.

Weltweit sind immer mehr gutausgebildete Fachkräfte bereit, den Arbeitgeber zu wechseln – und finden dabei viele neue Job-Möglichkeiten. Wenn erst einmal weg, wie am Flughafen oder in der Gastronomie, kommt das Personal nicht mehr einfach so zurück. Oder fordert dann deutlich bessere Arbeitsbedingungen. Für Unternehmen wird es also immer schwieriger, gute Mitarbeitende zu gewinnen und zu halten. Und hierfür müssen sie den gestiegenen Kandidatenanforderungen an flexibleren Arbeitszeiten und spezifischen Benefits Rechnung tragen. Zudem steigen die Ansprüche an eine positive und wertschätzende Unternehmenskultur sowie an individuelle Entwicklungsmöglichkeiten.



THEMENBLOCK II

Arbeitswelt im Wandel, Arbeit neu definieren

Herausforderungen durch multiple Krisen

Wie viele andere Unternehmen auch, bewegen wir uns bei thyssenkrupp dabei unverändert in einem schwierigen Umfeld, das unter anderem durch Corona, Chipkrise, Energiekrise, Inflation sowie den Krieg gegen die Ukraine geprägt ist. Zeitgleich sind wir mitten im größten Umbau unserer Unternehmensgeschichte – mit dem klaren Ziel, die grüne Transformation aktiv mitzugestalten und schnellstmöglich klimaneutral zu werden.

Das ist herausfordernd, keine Frage. Aber wir sehen das als Chance. Denn die Transformation von thyssenkrupp ist auch eine Wachstumsstory. Wir verstehen uns als Top-Tech-Company, die gerade den Wandel vom klassischen Industriekonzern hin zu einer nachhaltigen Unternehmensgruppe vollzieht. Diese Transformation zu begleiten, ist eine spannende und gestaltende Aufgabe. Mit diesem Ziel bilden wir weiter aus, schaffen neue Jobprofile und stellen weiter ein.

Selbstverständlich bekommen auch wir den Fachkräftemangel immer heftiger zu spüren. Wir können in vielen Bereichen Stellen nicht besetzen und finden weniger Auszubildende als zuvor. Damit sind wir nicht alleine: Der deutschen Wirtschaft fällt es zunehmend schwer, alle Ausbildungsplätze zu besetzen. 63.200 unbesetzte Ausbildungsstellen im Jahr 2021, bis 2025 rund 20 Prozent weniger Abgänge aus den Schulen im Vergleich zum Jahr 2013 und ein rund 6 Prozent höheres Angebot an Ausbildungsstellen als Nachfrage in 2020 sprechen eine deutliche Sprache.

Auswahlentscheidung Arbeitgebermarke

Im Wettbewerb um die Talente müssen wir also schnell und überzeugend sein, sonst spielen wir bei ihrer Auswahl keine Rolle. Dabei durchlaufen wir einen anspruchsvollen Veränderungsprozess und bewegen uns in einem Umfeld, in dem die Arbeitgebermarke des Unternehmens entsprechend unter Druck steht und allein kein Selbstläufer mehr ist.

In diesem Wettbewerb um Top-Leute ist es deshalb unabdingbar, sich zu differenzieren: insbesondere durch konkrete Benefits, durch Unternehmenskultur, durch die Erfüllung gesteigerter Kandidatenanforderungen wie Home-Office, flexible Arbeitszeiten, Entfaltungsmöglichkeiten, aber eben auch durch gute Führungskräfte, die inspirieren und Menschen mitnehmen können.

Letztere machen hier den Unterschied. Sie repräsentieren das Unternehmen nach außen und innen. Sie tragen mit ihrer Persönlichkeit unsere Botschaft einer attraktiven Unternehmenskultur weiter. Sie inspirieren und vermitteln Werte wie Zuverlässigkeit, Anstand und Vertrauen. Sie spielen bei der Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden eine zentrale Rolle. Denn Menschen arbeiten heute nicht mehr nur für eine Firma, sondern für Menschen. Menschen, die sie abholen, mitnehmen und begeistern können.

Die Gewinnung und Bindung von qualifizierten Mitarbeitenden sind eine unternehmerische Führungsaufgabe, die in der heutigen Zeit eine vergleichbare Bedeutung hat wie der wirtschaftliche Erfolg. Die Höhe und Qualität der Recruiting- und Retention-Quote ist von guten Führungskräften direkt beeinflussbar und ein wesentliches Erfolgskriterium.

Gezieltes Employer Branding – also die reichweitenstarke Positionierung der Arbeitgebermarke bei den relevanten Zielgruppen – hat vor diesem Hintergrund höchste Priorität. Dabei geht es im Wesentlichen um die Beantwortung von zwei Leitfragen: Wie werden wir von Bewerberinnen und Bewerbern, von Studierenden bis hin zu Berufserfahrenen, wahrgenommen und wie wollen wir wahrgenommen werden? Intern wie extern ausgerichtete Kampagnen wie „#GENERATIONTK – wer vorwärts will, muss was bewegen“ bei thyssenkrupp helfen dabei, die Identifikation mit dem Unternehmen, aber auch mit der Veränderung, zu schärfen und authentisch Zuversicht auszustrahlen.

Inspirierendes Recruiting ist hierbei, wenig überraschend, das A und O. Der Ausbau von Active Sourcing, die Sicherstellung von Qualitätsstandards im operativen Recruiting, schnellere Feedbackzeiten sowie verkürzte digitale Bewerbungsprozesse und natürlich das richtige Mindset stehen stellvertretend für viele weitere Stellschrauben, die es zu drehen gilt.

Wohlfühlfaktor als entscheidendes Kriterium

Das beste Recruiting ist und bleibt aber Retention, also Mitarbeitendenbindung. Hierfür braucht es ein Ökosystem, in dem sich Mitarbeitende wohlfühlen, in dem sie arbeiten wollen, in dem sie sich entwickeln können und wollen und in dem sie vor allem auch bleiben. Dafür muss im Unternehmen auf allen Ebenen eng zusammengearbeitet werden.

Das gilt natürlich nicht nur für die Verwaltungsbereiche, sondern ganz besonders auch für die Mitarbeitenden in der Produktion und in den produktionsnahen Bereichen. Denn auch hier sind die Ansprüche berechtigterweise gestiegen. Niemand will ernsthaft eine Zweiklassengesellschaft, in der die Bürokräfte ins Homeoffice dürfen, die Belegschaft in der Fertigung aber ohne flexible Lösung in den Betrieb muss. Auch hier braucht es schnelle Lösungen, beispielsweise flexiblere Schichtmodelle.

In der neuen Arbeitswelt bewerben wir uns bei den Menschen, nicht umgekehrt. Und wenn wir als Arbeitgebende den gestiegenen Kandidatenanforderungen nicht Rechnung tragen, dann sind wir raus. So einfach ist das.

Rückentwicklung keine Option

Darauf zu warten, dass sich der Arbeitsmarkt irgendwie in die Zeit vor Corona zurückentwickelt, ist keine Option. Das wird nicht passieren. In der Vergangenheit angewendete Maßnahmen sind heute vielfach keine zeitgemäße Lösung mehr. Es liegt deshalb an uns Arbeitgebenden, neue Wege zu gehen, unsere Unternehmen attraktiv für

unsere Mitarbeitenden zu gestalten – egal ob sie neu dazu kommen oder bereits bei uns sind. Wir haben es selbst in der Hand.

Was thyssenkrupp angeht, schaue ich positiv nach vorne: Die Grüne Transformation ist eine Riesenchance für unsere Unternehmensgruppe, und wir haben die nötigen Fähigkeiten in der Organisation, um sie zu stemmen. Unsere technologische Kompetenz sowie unsere sehr talentierten und erfahrenen Mitarbeitenden spielen hier eine zentrale Rolle. Das macht den Unterschied und verschafft uns Vorteile, die wir nutzen werden.

„Die kulturellen Veränderungen sind so groß wie vielleicht zuletzt beim Umstieg von der Schreibmaschine auf den PC.“

Wir wollen eine dekarbonisierte Zukunft schaffen, ohne dabei unsere industrielle Stärke aufzugeben, ohne unsere Wettbewerbsfähigkeit und am Ende die damit verbundenen Arbeitsplätze zu gefährden. Auf dem Weg dorthin hat thyssenkrupp einiges zu bieten. Wer uns bei dieser Transformation und Revolution mit seinen Fähigkeiten, seinem Know-how und Engagement nach vorne begleiten möchte, ist hochwillkommen und kann viel mitgestalten.



Wir brauchen alle Talente



Mehrdad Mostofizadeh

Parlamentarischer Geschäftsführer der Fraktion der Grünen im Landtag Nordrhein-Westfalens

Mehrdad Mostofizadeh sitzt seit 2010 für die Grünen im NRW-Landtag. Schon während seines Lehramtsstudiums – im Anschluss studierte er Rechtswissenschaften – war er Geschäftsführer der Grünen-Ratsfraktionen in Essen und Witten. Mostofizadeh hat für seine Partei nach der Wahl 2022 die Koalitionsverhandlungen in der AG Arbeit und Soziales geleitet.

Die Zeiten, in denen auf eine Arbeitsstelle zig Bewerberinnen und Bewerber kamen, sind vorbei. Aktuell sprechen wir von einem Bewerbermarkt, in dem Arbeitgebende vor der Aufgabe stehen, ihren Arbeits- und Fachkräftebedarf zu decken. Auszubildende und qualifizierte Menschen haben dann quasi die Qual der Wahl. Aber mittlerweile betrifft der Arbeitskräftebedarf auch Helfertätigkeiten. Jeder hat sicherlich schon einmal im Lieblingsrestaurant die dringenden Stellengesuche nach einer Servicekraft oder einem Koch gesehen. Der hohe Krankenstand, insbesondere auch durch Corona, führt zu Personalengpässen in Krankenhäusern, beim Bürgeramt oder auch im öffentlichen Personennahverkehr.

Arbeitskräftemangel versus Arbeitslosigkeit

In Zeiten des demografischen Wandels ist für uns ganz klar: Wir können auf keine Arbeitskraft, und ich betone, auf keinen Menschen verzichten. Schon gar nicht auf Fachkräfte, die arbeiten könnten, aber aufgrund bürokratischer Hemmnisse oder unattraktiver Arbeitsstrukturen davon abgehalten werden. Beide Probleme müssen wir angehen. Daher möchte ich den Blick auf diejenigen Personengruppen lenken, die bisher vom allgemeinen Arbeitsmarkt entweder nicht beachtet wurden oder aber nicht den Zugang dazu haben.

Zunächst ist festzuhalten: Der Anteil an Erwerbslosen – die Arbeitslosenquote betrug im Oktober 2022 sieben Prozent – und vor allem an Langzeitarbeitslosen zeigt, dass nicht jede Person auf jeden Job passt. Doch hier lassen wir auch viel Potenzial liegen. Viele erwerbslose Menschen haben ein oder mehrere sogenannte Vermittlungshemmnisse, die es ihnen erschweren, eine neue Arbeitsstelle zu finden. Das mag ihr Alter sein, psychische oder körperliche Probleme, fehlende Sprachkenntnisse, ihr Geschlecht, eine Migrationsgeschichte oder keine abgeschlossene Ausbildung.

„Wir können auf keine Arbeitskraft, und ich betone, auf keinen Menschen verzichten.“

Einige sind bereits seit mehreren Jahren raus aus dem Berufsleben und haben den Anschluss an ihre Branche verloren. Hier lohnt es sich als Arbeitsagentur, aber auch als Betrieb, genauer hinzuschauen, um durch individuelle Hilfestellungen Möglichkeiten zu finden, damit die Person fit für den Arbeits- oder Ausbildungsmarkt wird. Dabei spielen auch die Aus- und Weiterbildung eine zentrale Rolle. Den Vermittlungsvorrang abzuschaffen ist damit eine überaus sinnvolle und dringend notwendige Maßnahme.

Arbeitskräftemangel versus Flüchtlinge

Nicht erst seit dem Angriff auf die Ukraine kommen Menschen zu uns, die nur einen eingeschränkten Zugang zum Arbeitsmarkt oder auch zu Sprachkursen haben. In Nordrhein-Westfalen leben weit mehr als 60.000 Personen in Duldung. Für sie sind die Möglichkeiten, sich zu qualifizieren oder eine Arbeit aufzunehmen, deutlich beschränkt. Auch Unternehmen schrecken davor zurück, in die Qualifizierung einer Person Zeit und Geld zu investieren, deren Aufenthalt nicht sicher ist.

Die Betroffenen stehen währenddessen ständig unter psychischem Druck, leben in der Angst, dass sie abgeschoben werden könnten. Wir wollen deshalb die Arbeits- und besonders Fachkräfte dauerhaft integrieren und einen konsequenten Abschiebungsschutz für geduldete Auszubildende schaffen. Die ausbildenden Betriebe investieren schließlich in ihre Azubis, es wäre absurd, diese Menschen abzuschieben. Unsere NRW-Flüchtlingsministerin hat hierzu einen entsprechenden Vorgriffserlass zum Chancenaufenthaltsrecht verfasst.

Auch Asylsuchende im laufenden Verfahren sehen sich erschwerten Rahmenbedingungen gegenüber, einen Job zu finden oder sich zu qualifizieren. Die Geflüchteten aus der Ukraine haben zwar bessere Chancen, da sie einen uneingeschränkten Zugang zum Arbeitsmarkt haben. Doch auch hier müssen Sprachkursangebote mit dem Bedarf übereinstimmen und klare aufenthaltsrechtliche Regeln geschaffen werden.

Arbeitskräftemangel versus Anwerbung

Darüber hinaus müssen wir die Anwerbung und Berufsanerkennung von ausländischen Arbeits- und Fachkräften stärken. Immer noch sind die Prozesse der Beantragung von Visa zu langwierig und schwerfällig. Immer wieder müssen Betriebe und potenzielle ausländische Arbeitskräfte den Vorgang für die Erteilung eines Arbeitskräftevisums abrechnen, weil die Bearbeitung so lange dauert, dass das für beide Seiten nicht machbar ist. Zugleich erlauben unsere Einwanderungsgesetze nur sehr eingeschränkt die Möglichkeit, für die Ausbildungs- oder Jobsuche nach Deutschland zu kommen. Hier brauchen wir dringend einen Paradigmenwechsel in unserer Einwanderungspolitik. Der Blick geht hierzu auf die Bundesebene.

Doch auch NRW kann etwas zur Attraktivitätssteigerung für ausländische Arbeitskräfte beitragen. Dazu müssen die Verfahren der Berufsanerkennung vereinfacht, beschleunigt und entbürokratisiert werden. Hier gilt es auch, das nötige Personal in den entsprechenden Anerkennungsstellen aufzustocken, was wir gerade tun. Gleichermaßen müssen passgenaue Qualifizierungs- und Aufstiegskonzepte entwickelt werden, die es Personen erlauben, sich schnell ihre Berufsqualifikation vollends anerkennen zu lassen. Denkbar wären dabei modulare Qualifizierungsangebote entlang der regulären Ausbildungsinhalte. Wir müssen aber auch vorhandene Arbeitskräfte im Arbeitsmarkt halten. Gerade in der Pflege verlassen viel zu viele Fachkräfte ihren Beruf nach nicht einmal zehn Jahren. Hier braucht es bessere Arbeitsbedingungen und Anerkennung.

Zusätzlich brauchen wir mehr Flexibilität und neue Arbeitsformen und -normen. Mobiles Arbeiten, 30-Stunden-Woche, 4-Tage-Woche und vieles mehr gehört zum modernen Arbeitsmarkt von morgen. Denn auch Eltern von kleinen Kindern, pflegende Angehörige und Menschen mit Behinderungen müssen die Möglichkeit haben, im Beruf zu bleiben oder eine Beschäftigung zu finden, ohne direkt in der Teilzeitfalle zu landen.

Last but not least muss gesundheitliche Prävention von Anfang an mitgedacht werden. Wir können es uns als Gesellschaft nicht leisten, Arbeitskräfte aufgrund von Bandscheibenvorfällen oder Burnout-Syndrom zu verlieren – hier sind auch die Arbeitgebende am Zug. Denn wir brauchen alle Talente.



Seit 25 Jahren bringt die PEAG Menschen in Arbeit



Wir bewegen Personal – das war von Beginn an die Aufgabe der PEAG Unternehmensgruppe, die vor 25 Jahren am 1. Oktober 1997 in einer historisch schwierigen Situation entstand. „Nach dem Zusammenschluss von Thyssen und Krupp zur heutigen thyssenkrupp wurden in Dortmund drei Hochöfen stillgelegt, Stellenabbau bedrohte tausende Mitarbeitende“, erinnert sich Geschäftsführer Gerd Galonska: „Deshalb gründete thyssenkrupp am Werksgelände Westfalenhütte im Norden der Stadt die Beschäftigungs-, Qualifizierungs- und Vermittlungsgesellschaft.“ Zwei Jahre später wurde sie umbenannt in die „Personalentwicklungs- und Arbeitsmarktagentur GmbH“ – die PEAG. Der Sprecher der Geschäftsführung der PEAG Unternehmensgruppe mit Sitz in Dortmund ist seit 2004 als Geschäftsführer in der PEAG tätig. Heute führt er die PEAG Holding GmbH zusammen mit den Geschäftsführern Sven Kramer und Andreas Schmincke.

Vier Tochtergesellschaften zählen zur PEAG Unternehmensgruppe

- Spezialist für den Beschäftigtertransfer, der vom betrieblichen Stellenabbau bedrohten Mitarbeitenden bei der beruflichen Neuorientierung hilft, ist die **PEAG Transfer GmbH**
- Die **PEAG Personal GmbH** ist in der vermittlungsorientierten Zeitarbeit tätig
- Verlässlicher Dienstleister für Entgeltabrechnungen und Personalverwaltung ist die **PEAG HR GmbH**
- Mit der **PEAG-Mitarbeiter-Beteiligungs-GmbH** bietet die PEAG seit 2005 eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung für die fest angestellten Mitarbeitenden an

„Durch die Beteiligungs-GmbH können unsere Beschäftigten Anteile an ihrem Unternehmen zeichnen und am Erfolg der PEAG teilhaben“, ist Geschäftsführer Gerd Galonska stolz auf diese Möglichkeit: „Ein Modell, das zurzeit öffentlich intensiv diskutiert wird, um Menschen an ihr Unternehmen dauerhaft zu binden.“

Wichtig ist ihm aber auch, dass sich die PEAG in die Arbeitsmarktpolitik einmischt. „Wir richten verschiedene Veranstaltungsformate aus, um im Gespräch mit Wirtschaft, Politik und Verbänden zu bleiben“, berichtet Galonska. So lädt die PEAG neben ihrem jährlichen Symposium regelmäßig Entscheider und Personalverantwortliche in Berlin und an ihrem Standort am Dortmunder Phoenixsee ein, um Themen der Arbeitswelt zu diskutieren.

Der Austausch bewährt sich gerade jetzt in den unruhigen Zeiten von Pandemie, Krieg in der Ukraine und Energiekrise: „Wir versuchen im Gespräch mit Politik und Wirtschaft, aber auch der Bundesagentur für Arbeit immer wieder neue Konzepte zu entwickeln, wie den Menschen und den Unternehmen, in denen sie arbeiten, am besten geholfen werden kann.“

Permanentes Anpassen an neue Herausforderungen

Zwar sei die Krise heute eine andere im Vergleich zum wirtschaftlichen Umbruch im Dortmund der ausgehenden 90er Jahre. „Aber das Ziel bleibt immer gleich“, so Galonska: „Menschen von Arbeit in Arbeit zu bringen, mit guter Beratung und passgenauer Qualifizierung.“ Grundlage dafür ist die Flexibilität der PEAG. „Durch permanentes Anpassen an immer wieder neue Herausforderungen schaffen wir es seit 25 Jahren, ein guter Ansprechpartner für Unternehmen in der Krise zu sein“, beschreibt er die Philosophie des Personaldienstleisters: „Wer ein Beschäftigungsproblem hat, dem helfen wir mit Vermittlung, wer sich mit dem Unternehmen in einem Transformationsprozess befindet, dem helfen wir mit Beratung und Qualifizierung, und wer Fachkräfte sucht, dem vermitteln wir kostenfrei berufserfahrene und gut geschulte Mitarbeitende.“

Agilität als Antwort auf die sich ständig ändernde Arbeitswelt

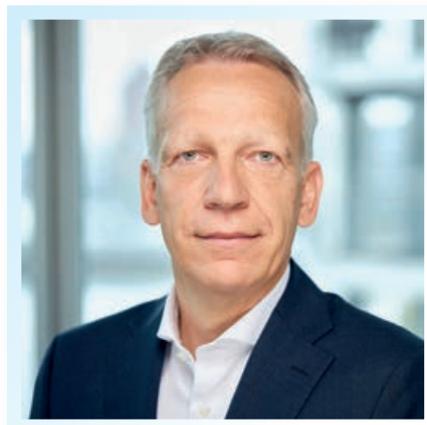
Leben, um zu arbeiten oder arbeiten, um zu leben? Dies ist eine Frage der Einstellung, und die hat sicher in den letzten Jahren eine deutliche Veränderung erfahren. Vor zwei Jahren hat die Corona-Pandemie die Welt tiefgreifend verändert, hat neben den Trends der vergangenen Jahre die Arbeitswelt in eine neue hybride Realität verschoben. Zeitgleich übt eine in der Zukunft sinkende Anzahl an Arbeitskräften in Deutschland enormen Druck auf Unternehmen aus, sich an den Bedürfnissen der Arbeitskräfte neu auszurichten. Die Arbeitswelt befindet sich also in einem tiefgreifenden Wandel.

Die Pandemie hat nicht nur auf die Digitalisierung einen Booster-Effekt gehabt, sondern auch einen maßgeblichen Einfluss auf Zeit, Ort und unsere Arbeitsweise. Seitdem ist eines sicher: der wesentliche Faktor für Unternehmen im Umgang damit ist Agilität. Mit ihr kann eine Anpassung nicht nur an die veränderten Bedingungen, sondern auch an die sich ständig verändernde Arbeitswelt erfolgreich absolviert werden.

Arbeitsplatz wird mehr zum Lebensmittelpunkt

Die bisherige Leistungsgesellschaft, die von Überstunden, Anwesenheitszeiten und Konkurrenzkampf geprägt ist, ist zum Auslaufmodell geworden. Der krisenbedingte Digitalisierungsfortschritt fördert neue Strukturen der Arbeit, die von Remote Work, Kollaboration und einer neuen Work Life Balance charakterisiert werden. Daneben werden Unternehmen mit ihrem Selbstverständnis agiler und anpassungsfähiger, während Beschäftigte sich stärker als Problemlöser für Zukunftsaufgaben sehen.

Aktuell nimmt die zunehmende Werteorientierung einen deutlich höheren Stellenwert ein als bisherige Faktoren, die mit Entgelthöhe oder Karriere verbunden waren. Daher legen Arbeitskräfte immer mehr Wert auf die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben und den Sinn ihrer Tätigkeit. Der Arbeitsplatz wird mehr zum Lebensmittelpunkt und der Großteil der sozialen Kontakte spielt sich mit Unterstützung durch die digitalen Möglichkeiten der Erreichbarkeit innerhalb der Arbeit ab. Dabei verschwimmen die Grenzen



Andreas Schmincke
Geschäftsführer der PEAG Holding GmbH

zwischen Arbeit und Freizeit immer mehr und der Fokus liegt auf der Summe sämtlicher Tätigkeiten, egal ob Verpflichtung, Freude oder Interesse, bezahlt oder unbezahlt.

Nachdem in der Corona-Pandemie viel von zu Hause gearbeitet worden war, ist fraglich, ob ein Büro in Zukunft noch notwendig ist. Diese Frage stellen sich derzeit viele Unternehmen, wenngleich sich auch mittlerweile herauskristallisiert, dass die zwischenmenschlichen und spontanen Kontakte sowie der kurze Austausch und die schnelle Abstimmung vor Ort die gut funktionierenden Remote-Arbeitsmöglichkeiten nicht ersetzen.

Agilität bindet Mitarbeitende in Entscheidungsprozesse ein

Das Büro bleibt also weiterhin ein notwendiger Bestandteil der Arbeit, dabei wandeln sich allerdings die Anforderungen an die Büroräumlichkeiten. Das Büro wird mehr der Ort der Begegnung und des kulturellen Austausches sein, statt nur der Ort der Arbeit. Denn das physische Zusammenkommen stärkt nicht nur die Identifizierung mit der Tätigkeit und dem Unternehmen beziehungsweise Kollegen, sondern es ist Voraussetzung für ein Wir-Gefühl und den „Esprit de Corps“, der für Höchstleistungen unabdingbar notwendig ist.



AUS DER PEAG

Das Büro der Zukunft wird also ein Ort sein, an dem reale und digitale Räume nahtlos ineinander übergehen. Deshalb müssen Unternehmen gute Konzepte entwickeln, wie sie Debatten und Brainstorming in einer hybriden und ortsunabhängigen Welt ermöglichen, die nicht in die Isolation Einzelner führt.

Unklare Prozesse und Verantwortlichkeiten, die Suche nach Informationen, überflüssige Meetings: diese bekannten Probleme verhindern effektive Fortschritte. Die neuen Arbeitsweisen folgen daher dem Prinzip der Agilität, bei dem Mitarbeitende in Entscheidungsprozesse eingebunden werden und somit innovative Ideen gefördert werden. Die Arbeit wird durch selbst organisierende Teams erledigt, die die Verantwortung für ihre Projekte übernehmen. Dabei werden die Teams nach Wissen und Fähigkeiten zusammengestellt, nicht nach Titel oder Abteilungen – damit schnelle Ergebnisse und eine bereichernde Tätigkeit jedes Mitglieds gewährleistet sind.

Anforderungen an Arbeitnehmende, Politik und Arbeitgebende

Neben dem lebenslangen Lernen gewinnen für Arbeitnehmende Selbstmanagement und -führung an Bedeutung.

Ferner müssen starre Arbeitszeitmodelle und -regelungen erneuert werden, die nicht zu den aktuellen Möglichkeiten und Entwicklungen passen. Unter anderem muss das Arbeitszeitgesetz an die neuen Bedürfnisse der Beschäftigten und ihrer Arbeitgebenden angepasst werden.

Unternehmen müssen sich auf neue Führungsqualitäten konzentrieren. Hier ist „Digital Leadership“ notwendig, bei dem der Wandel aktiv mitgestaltet wird und eine hohe Sozialkompetenz vorhanden ist. Es wird weniger in Hierarchien gedacht, und Fehler werden ausschließlich zur kontinuierlichen Verbesserung genutzt.

Der Megatrend „New Work“ erlebt eine zusätzliche Dynamik durch den sich abzeichnenden Arbeitskräftemangel in der Zukunft. In absehbarer Zeit wird es keine Branche geben, die nicht händeringend nach Arbeitskräften sucht. Daher besteht kein Zweifel daran, dass sich die Verhältnisse zwischen Arbeit und Kapital umkehren. Dies hat weitere Konsequenzen für die zukünftige Entwicklung der Arbeit, da einfache Tätigkeiten mehr und mehr verschwinden werden und durch technische Lösungen ersetzt oder durchgeführt werden. Deshalb stehen die Themen Bildung, Aus- und Fortbildung, Migration, Sinnhaftigkeit und Talentismus in den kommenden Jahren eindeutig im Fokus der Unternehmen.

PEAG Frühstück am See in Dortmund

Regelmäßig ist die PEAG Unternehmensgruppe Gastgeber des „Frühstücks am See“. Anlass ist der Umzug im Jahr 2022 an den neuen Standort der PEAG am Phoenixsee im Dortmunder Süden.

Worum geht es beim Frühstück am See?

Kernthema des zweistündigen Zusammenseins am Vormittag ist stets die Arbeitsmarktpolitik, an der wir als Personaldienstleister ein besonderes Interesse haben. Gäste aus Wirtschaft, Gewerkschaft, Politik und Wissenschaft tauschen sich dazu aus.

Damit bietet die PEAG der Ruhrmetropole Dortmund ein regelmäßiges Format, das von Gästen und Entscheidern aus unterschiedlichen Bereichen für Diskussion und Gedankenaustausch wahrgenommen wird.

Möchten Sie künftig am Frühstück teilnehmen?

Schreiben Sie uns eine E-Mail an die Adresse kommunikation@peag-online.de



Qualifizierung in Transfergesellschaften bekommt immer höheren Stellenwert

Die Konjunkturprognosen dieser Zeit sind Anlass zu großer Sorge. Zwar rechnet man für das Wirtschaftswachstum im Jahr 2022 noch mit 1,6 Prozent. Aber im Jahr 2023 soll es um 0,3 Prozent sinken. Noch bedenklicher sind die Inflationsraten, die so hoch wie seit Jahrzehnten nicht mehr sind. Für das erste Quartal 2023 werden sogar elf Prozent erwartet. Doch es bleibt paradox: Die Auftragsbücher sind zwar voll, aber es kann nicht geliefert werden. Es fehlt schlichtweg Personal in der Fertigstellung.

Wie kommt es zu dieser paradoxen Situation? Es ist eine Gemengelage von Ursachen, die die wirtschaftliche Situation und den Arbeitsmarkt noch sehr viel länger beeinträchtigen werden. Einige waren vorhersehbar, andere kamen unerwartet – doch es ist das Aufeinandertreffen vieler Ursachen in kurzer Zeit, das nun für die angespannte Wirtschaftslage verantwortlich ist.



Angelika Preiß
Geschäftsführerin der PEAG Transfer GmbH

Arbeitskräftemangel

Zu den vorhersehbaren Ursachen gehört der Fachkräftemangel, aber auch ein Mangel an Arbeitskräften insgesamt. Allein in NRW zum Beispiel wird es einen Rückgang der erwerbsfähigen Bevölkerung bis zum Jahr 2050 um fast 1,1 Millionen Menschen geben. Da ist es absurd, dass Deutschland noch immer kein Einwanderungsland ist, was Anwerbungsverfahren erschwert. Auch die Integration von Flüchtlingen erwies sich in den letzten Jahren schwieriger als gedacht, löst daher den Fachkräftemangel nicht. Fehlende Arbeiterlaubnisse kommen hinzu. Zuwanderungen aus EU-Ländern sind nicht mehr zu erwarten, denn auch in den Mitgliedsländern gibt es mittlerweile demografische Probleme.

Industrie 4.0

Die Transformation des Arbeitsmarktes hin zum Internet der Dinge geht voran und hat durch Corona noch an

Fahrt aufgenommen. Jedoch sind nicht alle Arbeitskräfte auf diesen Wandel vorbereitet. Verwerfungen gibt es hier vor allem bei kleinen und mittleren Unternehmen, denen es schwerfällt, diesen Sprung mitzumachen, und die ihre Arbeitskräfte oft nicht selber qualifizieren können.

Corona

Die Pandemie traf die Wirtschaft mit voller Wucht. Hoher Krankenstand, der teils zu Betriebsschließungen führte, die Einführung von Home-Office, Personalmangel in der Pflege, der Verwaltung und in der Produktion. Alle Abläufe verlangsamten sich, Lieferketten brachen durch die Schließung der chinesischen Häfen komplett zusammen und niemand weiß genau, wie es weitergeht. Welche Auswirkungen die künftige chinesische Wirtschaftspolitik auf Dauer noch auf Europa haben könnte, ist auch noch offen. Die De-Globalisierung und die künftige Rohstoffbeschaffung sind neue Herausforderungen.



„Wir sorgen dafür, dass die Mitarbeitenden die Qualifizierungen bekommen, die aktuell am Arbeitsmarkt nachgefragt werden.“

Konjunkturelles Kurzarbeitergeld schafft Zeit

Das Konjunktur- und Krisenpaket von 2020 mit dem darin enthaltenen konjunkturellen Kurzarbeitergeld (Kug) und die schnelle Umsetzung durch die Agentur für Arbeit haben dafür gesorgt, dass die Unternehmen erstmal wieder Luft bekamen und Zeit hatten, sich mit den Auswirkungen auf ihren Bereich zu beschäftigen. Eine weitere Kug-Phase soll erneut Unternehmen stützen und Arbeitsplätze sichern. Gleichzeitig richten sich jedoch alle darauf ein, dass die Wirtschaft diese Situation nicht ohne Stellenabbau verkraften kann.

In NRW arbeitet rund ein Drittel der Beschäftigten in Tätigkeiten, die zu mindestens 70 Prozent automatisiert werden können – und das werden Unternehmen in den nächsten Jahren auch verstärkt umsetzen müssen, um konkurrenzfähig zu bleiben. Transfergesellschaften wie die PEAG Transfer GmbH sind dann Ansprechpartner für Unternehmen, die vor der schwierigen Aufgabe des sozialverträglichen Stellenabbaus stehen. In der Krise unterstützen wir Unternehmensleitungen und Betriebsräte, um den Stellenabbau zu begleiten – und das vor allem schnell, wenn es darauf ankommt.

Ziel ist die Vermittlung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in ein neues, nachhaltiges Beschäftigungsverhältnis, was oft nur im Rahmen eines Branchenwechsels möglich ist. Aber genau so kann man dem Fachkräftemangel entgegenwirken: Wir sorgen dafür, dass die Mitarbeitenden die Qualifizierungen bekommen, die aktuell am Arbeitsmarkt nachgefragt werden. So bekommt die Qualifizierung der Teilnehmenden einen immer höheren Stellenwert. Auch hier berät und unterstützt PEAG Transfer.

PEAG Personaldebatte zum Frühstück in Berlin

Seit mehr als zehn Jahren sind wir einmal im Monat Gastgeber der „Personaldebatte zum Frühstück“ in Berlin.

Worum geht es in der Personaldebatte?

Kernthema ist stets die Arbeitsmarktpolitik, an der wir als Personaldienstleister ein besonderes Interesse haben. Hochrangige Gäste aus Wirtschaft, Gewerkschaft, Politik und Wissenschaft tauschen sich dazu aus.

Mit der Personaldebatte bietet die PEAG in Berlins politischer Mitte ein Format, das seit 2011 von hochrangigen Gästen und Entscheidern aus unterschiedlichen Bereichen für Diskussion und Gedankenaustausch wahrgenommen wird.

Möchten Sie künftig an der Personaldebatte teilnehmen? Schreiben Sie uns einfach eine E-Mail an die Adresse kommunikation@peag-online.de



Zeitarbeit als Transformationsinstrument

Die Transformation unserer Wirtschaft ist etwas, was nicht erst morgen beginnt. Sie findet schon längst statt. Exemplarisch ist der gesellschaftliche Konsens, aus der Kohleverstromung auszusteigen. Auch wenn die vielen Krisen der letzten Zeit die Rahmenbedingungen verändert haben, ist das ein gutes Beispiel für gelebte Transformation. Denn für den Ausstieg müssen erneuerbaren Energien massiv ausgebaut werden, und dort werden Fachkräfte mit ganz anderer Qualifikation gebraucht.

Gegen den Fachkräftemangel

In Zeiten von Fachkräftemangel geht das nicht mit einem Fingerschnipp, sondern nur mit einer über viele Jahre vorausschauenden Personalplanung, die unterschiedliche Modelle der Anstellung und Qualifizierung berücksichtigt und soziale Verpflichtungen einhält. Was machen wir mit den speziell qualifizierten Menschen, die in den auslaufenden Branchen beschäftigt sind? Und wie kriegen wir genügend und passend qualifizierte Menschen für sich neu entwickelnde Wirtschaftszweige?

Beides miteinander verbinden, lautet reflexartig die Antwort auf solche Fragen. Doch so leicht ist das nicht. Wir erleben zum Beispiel gerade in der Metallbranche ganz neue Anforderungen an die Personalpolitik, weil sie sich der Herausforderung der Dekarbonisierung stellt. Der Stahl soll in wenigen Jahren „grün“ werden. Das bedeutet, dass ein großer Teil des Personals in Umschulungen gehen muss. Dafür muss man sie vorzeitig aus dem Produktionsbetrieb herausnehmen. Wer macht aber deren Arbeit in dieser Zeit?

Flexible Lösungen mit PEAG

Das lässt sich organisieren. Unsere PEAG Personal GmbH bietet in Zusammenarbeit mit der PEAG Transfer GmbH flexible Lösungen an, die über Zeiträume von bis zu zehn Jahren laufen können. Dabei ist es wichtig, dass wir als Personaldienstleister sensibel und vertrauensbildend mit



Sven Kramer

Geschäftsführer der PEAG Holding GmbH

Unternehmensspitze und Betriebsrat gleichzeitig zusammenarbeiten. Die demographische Struktur in vielen Unternehmen erfordert Modelle, die junge Menschen und Lebensältere zugleich betrachten, die mit ausgezeichnetem Profiling die richtigen Qualifizierungsbedarfe ermitteln und die besten individuelle Wege aufzeigen.

Am besten können wir das in der PEAG Unternehmensgruppe organisieren, wenn die Rahmenbedingungen stimmen. So hilft zwar das Instrument der Zeitarbeit in Übergängen der Transformation sehr gut, Fachkräfte zu halten. Eine Voraussetzung dafür ist aber auch, dass in der Arbeitnehmerüberlassung weiterhin Kurzarbeitergeld beantragt werden kann.

Außerdem brauchen wir in der Zeitarbeit die Möglichkeit, Fachkräfte aus dem Ausland, nicht nur aus der Europäischen Union zu holen. Unumstritten ist, dass Deutschland pro Jahr 400.000 Zuwandernde braucht. Auch die müssen integriert werden. Und da hat sich die Zeitarbeit immer wieder als wichtiger Faktor erwiesen. Sie ist in der Lage, Menschen in unsere Wirtschaft und damit auch in die Gesellschaft zu integrieren.



PEAG HR ist verlässlicher Partner bei Herausforderungen der Entgeltabrechnung in KMU



Christian Stollberg

Sprecher der Geschäftsführung der PEAG HR GmbH

Eines steht Ende 2022 fest: „Anpassungen bestimmen das Jahr aus Sicht der Entgeltabrechnung“, sagt Christian Stollberg, Sprecher der Geschäftsführung der PEAG HR GmbH. Das Unternehmen mit Sitz in Dortmund bietet seinen Kunden Dienstleistungen der Personalverwaltung, Entgeltabrechnung oder sicherheitstechnischen Betreuung an.

Die Liste der Anpassungen ist lang. So wurde mit dem Steuerentlastungsgesetz unter anderem der Grundfreibetrag und der Arbeitnehmer-Pauschbetrag rückwirkend

erhöht. Weiter ging es mit der rückwärtigen Anpassung des Kurzarbeitergeldes, mit der Auszahlung der Energiepreispauschale und später der Inflationsausgleichsprämie.

„Das alles hat manch Entgeltabrechnenden gezwungen, den Tischrechner neu zu starten“, so Christian Stollberg. Was ihn aber mehr beschäftigt, ist ein anderer Punkt. „Der Generationenwechsel und das Ausscheiden der Babyboomer in den nächsten Jahren stellt viele kleine und mittelständische Unternehmen vor die Frage, wie sie künftig die Qualität ihrer Entgeltabrechnung sichern können“, erklärt Christian Stollberg: „Auch hier gibt es einen Fachkräftemangel.“ Er ist aber zuversichtlich, dass die PEAG HR auch in Zukunft in solchen Fällen Unternehmen bei der Entgeltabrechnung flexibel unterstützen kann. Denn die PEAG HR bietet optimale Outsourcing-Lösungen im Bereich der Entgeltabrechnung an.

„Wir ermöglichen die zuverlässige und korrekte Lohn- und Gehaltsabrechnung in jedem Unternehmen, vor allem die pünktliche Zustellung und Überweisung der Monatslöhne an die Belegschaft“, versichert der Geschäftsführer: „Unsere Mitarbeitenden haben jahrelange Erfahrung im Umgang mit unterschiedlichen Tarifwerken.“

Auch die Abrechnung von Zeitarbeit, Altersteilzeitverhältnissen inklusive Störfallabrechnungen und Kurzarbeitergeld gehöre zu den Kompetenzen. Das gelte auch für die klassische Personalverwaltung, die sich von der Stammdatenpflege und -verwaltung bis hin zur Beantragung von Kurzarbeitergeld und öffentlichen Fördermitteln erstreckt.

Fachkräftemangel überwinden, Potentiale schöpfen

Berufliche Weiterentwicklung – zwingend erforderlich!

Die Arbeitswelt verändert sich. Der Umbau der Wirtschaft nimmt spürbar an Fahrt auf. Wohlbekannte Themen sind der Grund: Digitalisierung und Automatisierung in der Wirtschaft und am Arbeitsplatz, demografischer Wandel, Energiewende und ökologische Transformation. Hinzu kommen zusätzliche beschleunigende Faktoren, in den vergangenen zwei Jahren etwa die Folgen der Corona-Pandemie und aktuell die Auswirkungen des russischen Angriffskrieges auf die Ukraine.

Das alles fordert von uns am Wirtschaftsstandort Nordrhein-Westfalen eine Bereitschaft zum ständigen Wandel. Dabei stellen wir zunehmend fest: Was wir als Wirtschaftsstandort brauchen, um die aktuellen und die Herausforderungen der Zukunft erfolgreich zu meistern, sind die Menschen, die diesen Wandel mitgestalten.

Historischer Höchstwert der Beschäftigten in NRW während Pandemie

Dabei zeigt sich der NRW-Arbeitsmarkt angesichts globaler Herausforderungen aktuell stabil. Während der Pandemie ist die Zahl der Beschäftigten hier auf einen historischen Höchstwert geklettert. Im Juni 2022 gingen rund 7,23 Millionen Menschen einer sozialversicherungspflichtigen Erwerbstätigkeit nach. Zum Vergleich: Vor zehn Jahren, im Juni 2012, waren es mit 6,13 Millionen noch deutlich weniger Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

Im langjährigen Vergleich steht auch die Arbeitslosigkeit gut da. Über das Jahr gesehen entwickelte sie sich mit Stand August ähnlich wie in den Jahren 2016 bis 2019. Die



Torsten Withake

Neuer Geschäftsführer der Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (G.I.B.)

Diplom-Verwaltungswirt Torsten Withake war seit 1984 bei der Bundesagentur für Arbeit tätig. Seit 2005 übernahm er verschiedene Leitungsfunktionen in Jobcentern, der Arbeitsagentur Essen und schließlich in der Regionaldirektion Nordrhein-Westfalen der Bundesagentur für Arbeit, wo er bis Januar 2023 Vorsitzender der Geschäftsführung war und als solcher diesen Beitrag vertritt. Ab 1. Februar 2023 ist Withake neuer Geschäftsführer der G.I.B. und tritt damit die Nachfolge von Karl-Heinz Hagedorn an, der sich in den Ruhestand verabschiedet.

Registrierung geflüchteter Ukrainerinnen und Ukrainer und der damit einhergehende Sondereffekt bei der Arbeitslosigkeit hat dies verdeckt. Doch selbst mit den nun arbeitslos gemeldeten Geflüchteten lag das Niveau im



THEMENBLOCK III

Fachkräftemangel überwinden, Potentiale schöpfen

Jahresdurchschnitt 2022 in NRW auf dem drittniedrigsten Stand seit 1992 – nur in den Boomjahren 2018 und 2019 waren weniger Menschen arbeitslos.

Der dritte Parameter für den Arbeitsmarkt betrachtet die Zahl der bei den Agenturen für Arbeit gemeldeten offenen Stellen. Derzeit stellen wir fest, dass die Zahl der monatlich neu gemeldeten Stellen relativ niedrig lag. Lediglich in den Krisenjahren 2009 und 2020 wurden weniger Arbeitsstellen neu registriert. Andererseits wächst die Zahl der insgesamt gemeldeten offenen Stellen weiter an und erreicht historische Höchstwerte. Die positive Nachricht ist: Unternehmen, die jetzt möglicherweise aufgrund der unsicheren globalen Lage noch nicht einstellen, ziehen ihre einmal gemeldeten Stellen nicht zurück. Sie bleiben zuversichtlich, bald besetzen zu können.

Keine zwei Bewerbungen mehr pro Stelle

Andererseits erkennen wir hier als Bundesagentur für Arbeit eine zentrale Herausforderung für alle Partnerinnen und Partner am Arbeitsmarkt: Viele der aktuell gemeldeten offenen Stellen können schon seit Monaten nicht besetzt werden. 57,7 Prozent dieser Stellenangebote richten sich an Menschen mit einer dualen Berufsausbildung. Nimmt man noch die Gesuche nach Handwerks- und Industrieleistern oder vergleichbaren Spezialisierungen sowie die nach akademisch ausgebildetem Personal hinzu, werden bei über drei Viertel der offenen Stellen in NRW qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesucht. Doch die Zahl der Bewerberinnen und Bewerber bleibt zurück. Rein statistisch gesehen kommen auf eine bei den Agenturen für Arbeit gemeldete Stelle für qualifizierte Mitarbeitende keine zwei Bewerbungen mehr.

Hier besteht arbeitsmarktpolitischer Handlungsbedarf. Schon heute gibt es viele Berufsgruppen, in denen die Besetzung der Arbeitsplätze schwierig ist. Das könnte bei dem, was wir jeden Tag erleben – nämlich Fachkräftengpässe und lange Wartezeiten am Flughafen, in der Werkstatt oder bei Handwerkern – ein Vorbote für die Herausforderungen

sein, die auf den Wirtschaftsstandort NRW noch zukommen. Der Blick auf die aktuellen Megatrends am Arbeitsmarkt zeigt, Fachkräftesicherung und -gewinnung werden in der Zukunft eine noch bedeutendere Rolle erlangen.

Auswirkungen des Demografiewandels

Schon jetzt sehen viele Unternehmen täglich, was es bedeutet, dass die Zahl der erwerbsfähigen Arbeitnehmenden sinkt. Die Generation der Babyboomer geht Schritt für Schritt in den Ruhestand. In den kommenden zehn Jahren sind es rund 1,6 Millionen Beschäftigte in NRW. Ein Aderlass auch bei den Kompetenzen, denn darunter sind 910.000 Fachkräfte mit dualer Ausbildung und 440.000 Spezialisten und Expertinnen.

Einen Teil dieser Verluste wird die Modernisierung der Wirtschaft kompensieren können – etwa durch Digitalisierung und Automatisierung. Das Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) in Nürnberg prognostiziert mit heutigem Wissen, dass bis 2040 in NRW durch die Modernisierung rund 700.000 Arbeitsplätze neu entstehen werden. Zugleich fallen fast eine Million alte Arbeitsplätze weg. Nicht jede Stelle muss also nachbesetzt werden. Die erforderlichen Neurekrutierungen treffen jedoch auf eine schrumpfende Erwerbsbevölkerung.

Digitalisierung und Automatisierung

Die wirtschaftliche Modernisierung durch neue Technologien verändert die Art und Weise zu arbeiten. Das heißt in der Regel nicht, dass ein Arbeitsplatz wegfällt, weil einzelne Tätigkeiten durch Computer, Maschinen und Anlagen selbstständig ausgeführt werden können. Vielmehr kommen neue Tätigkeiten hinzu, während alte für ein Berufsbild an Bedeutung verlieren. Klar erkennbar ist jedoch ein Trend zur Höherqualifizierung. Betroffen sind davon vor allem Helferberufe, aber auch Berufe auf dem Niveau der dualen Ausbildung. Digitalisierte Unternehmen haben in den vergangenen Jahren eher mehr Stellen auf- als abgebaut.



Transformation durch Dekarbonisierung

Ökonomische Ziele sind ohne ökologische Überlegungen nicht mehr denkbar. Das erfordert Investitionen zum Beispiel in Umwelttechnik, erneuerbare Energien oder auch im öffentlichen Nahverkehr. Diese Transformationen werden voraussichtlich mehr Erwerbstätigkeit bringen.

Zwar werden gleichzeitig Tätigkeiten wegfallen, die auf fossilen Energien beruhen, doch Studien gehen davon aus, dass der Klimaschutz und der Wechsel der Energieträger deutlich mehr Arbeitsplätze schaffen. Das führt nicht nur zu einem Schub bei den hochqualifizierten Arbeitskräften. Gebraucht werden auch viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einer aktuellen dualen Ausbildung – zum Beispiel in technischen Berufen, aber auch zusätzlich in kaufmännischen oder verwaltenden Tätigkeiten wie zum Beispiel im Lagerbereich.

Diese Betrachtungen zeigen: Der Umbau und Strukturwandel hin zu einer emissionsarmen und digitalen und damit zu einer modernen, auch im globalen Maßstab konkurrenzfähigen Wirtschaft führt zu einer Transformation der Arbeitswelt mit veränderten Anforderungen an Qualifikationen und Kompetenzen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Diese Entwicklung hat lange Zeit nicht im zentralen Handlungsfokus der Arbeitsmarktpolitik gestanden. Umso dringlicher ist es, dass wir jetzt umso konzentrierter diese Herausforderungen angehen.

Potentiale fördern lernen – Stellschraube Weiterbildung

Der Schlüssel dazu heißt verstärkte Kooperation und intensive Vernetzung aller Partner am Arbeitsmarkt. Nur mit gemeinsamen Anstrengungen werden wir die Herausforderung wachsender Fachkräftebedarfe lösen können. Alle Potenziale müssen ausgeschöpft werden. Hierzu zählt die berufliche und schulische Ausbildung, die Qualifizierung und Weiterbildung, eine Zuwanderung aus dem Ausland – und der Blick auf die Einstellungskriterien, die es heute

in vielen Fällen erschweren, Menschen mit einer Behinderung, älteren oder lange arbeitslosen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern angesichts der Herausforderungen einer schrumpfenden Erwerbsbevölkerung eine Chance zu geben.

„Weiterbildung ist arbeitsmarktpolitisch der zentrale Schlüssel für die Arbeitsmärkte von Morgen.“

Die wichtigste Stellschraube ist die Weiterbildung. Auch hier gibt es zunächst eine positive Nachricht: Der tiefgreifende Wandel der Arbeitswelt trifft in NRW auf in der Regel gut ausgebildete Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, auf Menschen, die gelernt haben, erfolgsorientiert zu lernen. Allerdings muss die berufliche Weiterentwicklung selbstverständlicher werden. Es wird immer wichtiger, die „Potentiale in der Belegschaft“ proaktiv zu fördern. Es muss sozusagen noch normaler werden – sowohl aus der Sicht von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern wie auch der von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern –, eine auch umfangreichere Weiterbildung zu absolvieren, die ein größeres Zeitbudget in Anspruch nehmen darf.

Jahrzehnt der Weiterbildung beginnt

Wirtschaftlich ist das nicht immer in jedem Betrieb unmittelbar darstellbar. Deshalb hat die Politik die Agenturen für Arbeit in den vergangenen Jahren mit arbeitsmarktpolitischen Instrumenten im Baukasten des Qualifizierungschancen-Gesetzes ausgestattet. Mit den Mitteln der Arbeitslosenversicherung wird in Menschen und damit mittelbar auch in Unternehmen investiert, um in Zukunft Arbeitslosigkeit aufgrund fehlender Qualifikationen zu vermeiden. Nicht zu unterschätzen sind dabei auch die Impulse, die Unternehmen durch aktuell qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten.



THEMENBLOCK III

Fachkräftemangel überwinden, Potentiale schöpfen

In einem Blogbeitrag vor eineinhalb Jahren habe ich formuliert, dass wir vor einem Jahrzehnt der Weiterbildung stehen. Neben der Weiterbildung qualifizierter Fachkräfte steht damit auch die Qualifizierung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ohne Ausbildung im Fokus. Der Königsweg ist die abschlussbezogene Weiterbildung, also etwa die betriebliche Umschulung, die zu einem anerkannten Berufsabschluss führt. Ein weiterer wichtiger Baustein einer Fachkräftestrategie der Zukunft ist die Teilqualifizierung, die es Menschen ermöglicht, den Anschluss zu halten oder Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ohne Ausbildung über einen längeren Zeitraum hinweg ebenfalls noch zu einem Abschluss verhilft.

Gemeinsam in lokalen Kooperationen Fachkräfte gewinnen

Der zentrale Gedanke ist es, neu zu lernen, wie Potentiale erkannt und gefördert werden können. Und zwar auf der einen Seite die, die es schon in jedem Betrieb gibt, sei es durch Qualifizierung oder auch durch eine Verbesserung der Vereinbarkeit von Familien und Beruf mit einem gleichzeitigen Angebot zur individuellen Weiterentwicklung – oder solche, die durch eine veränderte Rekrutierung erschlossen werden können, indem der Kreis möglicher Bewerberinnen und Bewerber erweitert wird, zum Beispiel um Menschen die länger arbeitslos waren oder solche, die aufgrund ihrer Migrationsgeschichte die Anforderungen noch nicht voll erfüllen können.

Gerade mit Bezug auf die beiden letztgenannten Beispiele ist einer meiner Favoriten das Angebot von Einarbeitungen mit gleichzeitiger Qualifizierung am Arbeitsplatz. Durch diese geförderte Weiterbildung werden zuvor arbeitslose Menschen zur Chance für Unternehmen, ihren Bedarf an qualifiziertem Personal in den Griff zu bekommen.

Für die Bundesagentur für Arbeit ist dabei die Zusammenarbeit mit den Partnerinnen und Partnern im Netzwerk von zentraler Bedeutung. Die gemeinsamen Anstrengungen nennen wir „vernetzte Weiterbildungsräume“, in denen die

unterschiedlichen Angebote der Partner anbieterübergreifend und kundenfreundlich gebündelt werden. Der Kerngedanke ist, dass erfolgreiche Beratung und Umsetzung von Qualifizierungen am besten im Netzwerk gelingt – als Kooperation, die insbesondere für vom Strukturwandel betroffene Arbeitslose, Arbeitsuchende, Beschäftigte und Unternehmen niederschwellige Zugänge ermöglicht zu Beratungs- und Qualifizierungsangeboten.

Ganz konkret bedeutet dies: Eine Kundin oder ein Kunde mit Fragen zum Thema Qualifizierung erhält bei den beteiligten Partnern übergreifend Informationen über Angebote aller Partner, wie beispielsweise Kammern oder Fördermöglichkeiten des Landes. Ziel ist es, im Zusammenspiel vor Ort das individuell beste Angebot zu finden. Der Kern ist dabei die Zusammenarbeit aller Partner. Hier setzen wir an, zum Beispiel, indem die Agenturen für Arbeit in lokalen Kooperationen die unterschiedlichen Fördermöglichkeiten der Partner zu abgestimmten Qualifizierungs-Ketten zusammenbringen und sich so überall vernetzte Weiterbildungsräume etablieren.

Wirtschaft und Arbeitsmarkt stehen seit einigen Jahren vor großen Herausforderungen, die zunehmend sichtbar werden. Neben der Ausbildung von Nachwuchs, der traditionell wichtigsten Säule bei der Fachkräftegewinnung und den sich abzeichnenden Veränderungen bei den Möglichkeiten, auch im Ausland Fachkräfte zu rekrutieren, wird die klassische mittlere Säule, die Förderung von Potentialen, weiter an Gewicht gewinnen. Sie ist arbeitsmarktpolitisch der zentrale Schlüssel für die Arbeitsmärkte von Morgen. Dazu werden wir ein neues und erweitertes Verständnis gewinnen müssen, was Weiterbildung bedeutet und wie wir sie auch gesellschaftlich organisieren müssen. Wir müssen, könnte man auch sagen, neu lernen, wie man „lebenslanges Lernen“ buchstabiert.

Mitgestaltung durch Beschäftigte als Chance bei betrieblichen Veränderungen

Wir kommen nicht umhin, dem Wandel der Arbeitswelt in der heutigen Zeit Rechnung zu tragen. Denn die Veränderungsbedarfe sind groß und ausgelöst vor allem durch die drei großen „D“: Dekarbonisierung, Demografische Veränderungen und Digitalisierung – Begriffe, die bei Beschäftigten Sorgen und Befürchtungen auslösen.

Hinzu kommt, dass die Arbeitsmarktlandschaft in Nordrhein-Westfalen sehr stark geprägt ist von kleinen und mittelgroßen Unternehmen (KMU). Ihre Stärke liegt in der Regel in der sehr guten operativen Umsetzung ihrer Aufgaben und Anforderungen. Ihre Schwäche liegt hingegen sowohl in der strategischen Planung der unternehmerischen Ausrichtung als auch in der strategischen Personalbesetzung. Darüber hinaus haben die Unternehmen nicht nur durch den Fachkräftemangel Probleme, offene Stellen zu besetzen. Denn je kleiner ein Betrieb ist, desto kleiner ist auch die Zahl der Bewerberinnen und Bewerber.

Transformationsberatung „Green Economy“

Weitere wandelrelevante Themen unserer Zeit sind Nachhaltigkeit und Klimaneutralität. Das Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen hat gemeinsam mit der Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung in NRW (G.I.B.) dafür das Förderprogramm Transformationsberatung mit entwickelt. Ziel ist es, Unternehmen in unserem Bundesland eine Beratungsförderung zum Thema „Green Economy“ bereitzustellen.



Karl-Heinz Hagedorn

Geschäftsführer der Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (G.I.B.) im Ruhestand

Karl-Heinz Hagedorn studierte Betriebswirtschaft, Wirtschaftswissenschaften, Politik und Geschichte. Nach Referendariat und verschiedenen leitenden Positionen in seiner Heimat im nördlichen Münsterland wurde er 2006 Vorstand im Jobcenter des Kreises Steinfurt. Von dort wechselte Hagedorn 2018 als Geschäftsführer in die G.I.B. Im Februar 2023 hat Hagedorn seinen Ruhestand angetreten.

Die Transformationsberatung ermöglicht es Unternehmen, sich eingehend mit ihrer strategischen Weiterentwicklung hin zu einer ökologischeren und klimafreundlicheren Wirtschaftsweise auseinanderzusetzen. Dabei ist die Beschäftigung mit den im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen sowie den Weiterbildungs- und Entwicklungsbedarfen und -möglichkeiten der Mitarbeitenden zwingend erforderlich. Denn vor dem Hintergrund eines Arbeitsmarktes, der aktuell und auf absehbare Zeit ein Markt für Bewerberinnen und Bewerber ist, sind Unternehmen mehr denn je gefordert, ihre Beschäftigten zu halten, weiterzuentwickeln und ihnen Perspektiven zu bieten.



THEMENBLOCK III

Fachkräftemangel überwinden, Potentiale schöpfen

„Betriebliche Veränderungen verlaufen erfolgreicher, wenn die Beschäftigten als Expertinnen und Experten ihres eigenen Arbeitsplatzes an der Gestaltung von Veränderung mitwirken können.“

Beteiligung von Mitarbeitenden als Anreiz

Untersuchungen haben gezeigt, dass unabhängig von der Unternehmensgröße betriebliche Veränderungen erfolgreicher verlaufen, wenn die Beschäftigten als Expertinnen und Experten ihres eigenen Arbeitsplatzes an der Gestaltung von Veränderung mitwirken können. Veränderungsprozesse im Unternehmen werden eher akzeptiert, stärken die Innovationsfähigkeit von Unternehmen durch Einbeziehung der Fähigkeiten und Kenntnisse der Beschäftigten und sind somit letztlich erfolgreicher.

Dass es klug ist, Mitarbeitende in Veränderungsprozesse im Unternehmen einzubinden, liegt eigentlich auf der Hand. Sie wissen am besten, wie ihr Arbeitsplatz funktioniert und wo Optimierungsbedarf besteht. Sie sind extrem kreativ, wenn es um die Gestaltung der eigenen Arbeit geht. Außerdem sind es die Mitarbeitenden, die die Veränderungen zum Schluss umsetzen müssen – dies fällt ihnen

umso leichter, je mehr sie die Veränderungen verstehen und akzeptieren, weil sie sie selbst mitgestaltet haben. Im gegenteiligen Fall sind Reaktionen zu erwarten, die Veränderungsprozesse ins Leere laufen lassen.

Dekarbonisierung, demografische Veränderungen und Digitalisierung sind Herausforderungen für Unternehmen und Beschäftigte, auf die Antworten gefunden werden müssen. Die Beteiligten müssen in ihrer Problemlösefähigkeit gestärkt werden. Und dies geschieht am besten durch beteiligungsorientierte Veränderungsprozesse.

Schon für unseren PEAG Newsletter angemeldet?

Sie wollen die neuesten Informationen aus der PEAG Unternehmensgruppe lesen? Oder rechtzeitig erfahren, wann unser Frühstück am See in Dortmund oder die Personaldebatte zum Frühstück in Berlin stattfindet?

Melden Sie sich doch für unseren Newsletter an. So erhalten Sie regelmäßig aktuelle Neuigkeiten aus unserer Unternehmensgruppe, aber auch wichtiges Wissen aus der Arbeitswelt.

Hier geht es zum Anmeldeformular:



Fachkräftesicherung – zentrale Zukunftsaufgabe

Unsere Arbeitswelt verändert sich. Neue Herausforderungen kommen auf uns zu. Dabei sticht vor allem der Fachkräftemangel heraus. Er weitet sich mittlerweile über nahezu alle Branchen aus. Gleichzeitig nimmt die Transformation im Zeichen von Dekarbonisierung und Digitalisierung darauf Einfluss, was und wie wir arbeiten. Sie wird zu einem Wegfall von Tätigkeiten führen. Sie wird neue Tätigkeiten entstehen lassen und bestehende verändern. Zudem wird der demografische Wandel in Deutschland die Notwendigkeit zur Fachkräftesicherung noch deutlich verstärken. In den kommenden Jahren werden die geburtenstarken Jahrgänge der sogenannten Babyboomer-Generation in Rente gehen. Dies wird eine gewaltige Fachkräftelücke auf dem Arbeitsmarkt hinterlassen.

Gesamtstrategie erforderlich

Wichtig ist: Fachkräftemangel ist kein Luxusproblem. Wo Fachkräfte fehlen, können Produkte nicht hergestellt und Dienstleistungen nicht erbracht werden. Dies spüren wir auch in unserem Alltag immer stärker. Fachkräftemangel ist insgesamt eine Wachstumsbremse und führt zu Wohlstandsverlusten. Natürlich haben wir aktuell vor allem die Energiekrise und gestörte Lieferketten im Blick. Sie verdrängen aber den Fachkräftemangel nicht – auch hier spielt er eine kritische Rolle. Wo durch neue Technologien Energie gespart oder auf alternative Energiequellen gesetzt werden könnte, fehlen oft die nötigen Fachkräfte zur Umsetzung. Der Mangel droht insgesamt zu einem zentralen Hemmnis auch für die nachhaltige und digitale Transformation zu werden. Umso wichtiger ist eine kurz- bis langfristige Gesamtstrategie mit vielen unterschiedlichen Bausteinen zur Erschließung aller Fachkräftepotenziale.



Johannes Pöttering

Hauptgeschäftsführer des Verbandes der Metall- und Elektro-Industrie Nordrhein-Westfalen e.V. (Metall NRW)

Johannes Pöttering startete 2008 bei Metall NRW. 2011 übernahm er in der Landesvereinigung der Unternehmensverbände NRW die Geschäftsführung, 2020 die Hauptgeschäftsführung. Die gleiche Rolle übernahm Pöttering 2022 bei Metall NRW. Studiert hat er Rechtswissenschaften an der Universität Osnabrück.

Hochwertige Bildung braucht starke Berufsorientierung

Entscheidend ist, die inländischen Fachkräftepotenziale bestmöglich auszuschöpfen. Dies beginnt bei guter Bildung – in allen Altersstufen. Uns gehen nach wie vor zu viele Talente und Begabungen verloren. Zu viele junge Menschen verlassen die Schule ohne das nötige Rüstzeug für den weiteren Bildungs- und Lebensweg. Notwendig sind nachhaltige Qualitätsver-



THEMENBLOCK III

Fachkräftemangel überwinden, Potentiale schöpfen

besserungen im gesamten Bildungssystem – beginnend bei der frühkindlichen Bildung über die allgemeinbildenden Schulen bis hin zu den Hochschulen.

Zu einer hochwertigen Bildung in der Schule gehört eine starke Berufsorientierung. Sie muss auch die Potenziale und Chancen von Bereichen sichtbar machen, die bisher bei der Berufswahl weniger stark im Blick sind. Dazu gehört auch, die berufliche Bildung insgesamt als vielfältigen, chancenreichen und hochwertigen Bildungsweg stärker in das Bewusstsein junger Menschen und auch ihrer Eltern zu rücken. Sichtbar werden muss auch der Beitrag, den gerade duale Ausbildungsberufe für die digitale und nachhaltige Transformation leisten. Die duale Ausbildung ist die große Stärke unseres Bildungssystems. Um mehr junge Menschen für diesen Weg zu gewinnen, braucht es gute Rahmenbedingungen, etwa moderne, leistungsstarke Berufsschulen und Angebote wie Azubi-Ticket und Azubi-Wohnen.

„Das Verbot für Nicht-EU-Bürger, eine Beschäftigung in der Zeitarbeit aufzunehmen, muss endlich abgeschafft werden.“

Eine Ausbildung oder ein Studium zu Beginn des Berufslebens reichen schon lange nicht mehr aus, um dem Wandel in der Arbeitswelt gewachsen zu sein. Dieser Trend wird sich noch verstärken. Hierzu kommt, dass es viele Menschen gibt, die über keine abgeschlossene Berufsausbildung verfügen. Weiterbildung ist vor diesem Hintergrund ein wichtiger Baustein zur Fachkräftesicherung. Sie sichert die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden.

Daher ist Weiterbildung in den Unternehmen bereits gelebte Realität. In Deutschland investieren die Betriebe pro Jahr über 40 Milliarden Euro in die Qualifizierung ihrer Beschäftigten. Diese richtet sich nach den individuellen Bedarfen und ist passgenau auf die Anforderungen am Arbeitsplatz ausgerichtet. Dies darf die Politik durch Regulierung – etwa in Form von Weiterbildungsansprüchen – nicht aufs Spiel setzen. Sinnvoll ist vielmehr eine zielgenaue Unterstützung dort, wo die Herausforderungen besonders groß sind, etwa bei Bildungsfernen.

Eine zentrale Aufgabe ist es, Arbeitslose zügig auf offene Stellen zu vermitteln und sie an den Arbeitsmarkt heranzuführen. Die Integration in den ersten Arbeitsmarkt muss dabei immer Vorrang haben. Eine Beschäftigung in einem „sozialen Arbeitsmarkt“ ist langfristig nicht zielführend. Sie sollte nur Brücke hin zu regulärer Beschäftigung sein.

Zeitarbeit als Motor für Beschäftigung nicht weiter regulieren

Grundsätzlich muss weiterhin der richtige Grundsatz „Fördern und Fordern“ konsequent verfolgt werden. Fördern heißt, genau jene Themen anzugehen, die bisher einer Vermittlung in reguläre Beschäftigung entgegenstanden, zum Beispiel eine fehlende Kinderbetreuung, Qualifizierung oder Mobilität. Fordern muss auch künftig bedeuten, dass Mitwirkung eingefordert werden kann – letztlich auch über Sanktionen. Insgesamt brauchen wir einen starken, flexiblen Arbeitsmarkt, der möglichst viele Perspektiven eröffnet. Hierzu gehört auch eine starke Zeitarbeit, die als Motor für Beschäftigung nicht noch weiter reguliert werden darf.

Inländische Arbeitsmarktpotentiale erschließen

Zudem müssen weitere inländische Arbeitsmarktpotentiale erschlossen werden – insbesondere von Frauen, Älteren, Menschen mit Behinderung und Erwerbspersonen mit

Migrationshintergrund. Hier müssen genau jene Hürden beseitigt werden, die bisher einer Erwerbstätigkeit oder der Ausweitung der individuellen Arbeitszeit entgegenstehen. Das Spektrum reicht von der dringend erforderlichen Ausweitung der Kinderbetreuungsinfrastruktur über eine Verbesserung bei der Anerkennung ausländischer Bildungsabschlüsse und passgenauer Sprachförderung bis hin zu einer gezielten Unterstützung am Arbeitsplatz.

Richtige Weichen können und müssen auch in der Sozialversicherung gestellt werden, etwa durch den Abbau von Frühverrentungsanreizen oder Anpassungen bei der Lebensarbeitszeit. Dies würde im Übrigen nicht nur zur Fachkräftesicherung, sondern auch zur Zukunftsfähigkeit unserer Sozialsysteme beitragen.

Potenzial durch Erwerbszuwanderung

Klar ist: Die Erschließung der inländischen Potenziale wird nicht ausreichen, um den Fachkräftemangel zu beheben. Daher sind wir auch auf mehr Fachkräfte aus dem Ausland angewiesen. Die strukturellen Herausforderungen bei der Erwerbszuwanderung müssen angepackt werden. Dazu gehört ganz grundsätzlich eine Willkommenskultur, die das Signal sendet, dass Deutschland ausländische Fachkräfte für den Arbeitsmarkt gewinnen möchte.

Wichtig ist auch ein Zuwanderungsrecht, das transparent gestaltet ist und den bedarfsgerechten Zugang ausländischer Fachkräfte auch tatsächlich ermöglicht. Das Verbot für Nicht-EU-Bürger, eine Beschäftigung in der Zeitarbeit aufzunehmen, muss endlich abgeschafft werden. Hinzu kommt: Jedes Gesetz ist nur so gut wie seine praktische Umsetzung. Daher kommt es für die Gewinnung ausländischer Fachkräfte ganz maßgeblich auch darauf an, dass die praktischen Probleme bei der administrativen Umsetzung des Zuwanderungsrechts abgebaut werden. Ziel müssen schnelle, verständliche und unbürokratische Verfahren sein.



Moderatorin Ute Welty, Torsten Withake und Johannes Pöttering im Gespräch

Umfassende Fachkräftestrategie notwendig

Fazit: Es gibt viele Potenziale für die Fachkräftesicherung. Wichtig ist, deren Erschließung auch konsequent anzugehen. Wir können es uns nicht leisten, auf Potenziale zu verzichten. Die nordrhein-westfälischen Unternehmen leisten ihren Beitrag und werden dies auch weiterhin tun: Sei es durch eine starke betriebliche Ausbildung, durch flexible Arbeitszeitmodelle zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder die passgenaue Qualifizierung ihrer Mitarbeitenden.

Es braucht aber auch das konsequente Handeln der Politik im Sinne einer umfassenden Fachkräftestrategie. Die von der Bundesregierung im Oktober 2022 beschlossene Strategie beinhaltet viele richtige Ansatzpunkte, jetzt kommt es auf eine zügige Umsetzung an. Auch im Koalitionsvertrag der neuen nordrhein-westfälischen Landesregierung ist das Thema Fachkräftesicherung zu Recht fest verankert. Damit steht es sowohl auf Bundes- als auch auf Landesebene oben auf der politischen Agenda – eine Chance, die im Sinne der Fachkräftesicherung auch genutzt werden muss.



PERSPEKTIVWECHSEL

Der Arbeitsmarkt aus einem anderen Blickwinkel



Katrin Lauterborn

Geschäftsführerin des Gast-Hauses der Ökumenischen Wohnungslosen-Initiative e.V.

Katrin Lauterborn ist als Tochter von Werner Lauterborn mit dem Gast-Haus in Dortmund aufgewachsen. Das Haus ist eine Initiative, die für Obdachlose, Wohnungslose und Menschen an der Armutsgrenze gastlichen Raum anbietet, aus dem sie nicht vertrieben werden, sondern willkommen sind. Lauterborn engagiert sich seit 2015 hauptamtlich für das Gast-Haus.

Chancen für den Weg zurück

Das Gast-Haus in Dortmund kümmert sich um Menschen, die am Rande der Gesellschaft leben, die arm und obdachlos sind und zum größten Teil nicht arbeiten. Der Wandel der Arbeitswelt betrifft sie daher nicht. Im Gast-Haus finden sie einen Ort, an dem sie willkommen sind und stehen als Gäste im Mittelpunkt aller Überlegungen und Entscheidungen. Das Sozialgesetzbuch nennt unsere Gäste „Menschen mit besonderen sozialen Schwierigkeiten“. Sie haben den Anschluss an die Gesellschaft verloren, da sie meist im Handeln nicht mehr so funktionsfähig sind, um den Ansprüchen der Gesellschaft gerecht zu werden.

Unterstützung und Beratung

Aber können wir Wohnungslose wieder in die Gesellschaft integrieren? Können sie wieder auf dem Arbeitsmarkt Fuß fassen? Die Antwort ist komplex. Denn auch gebildete Menschen kommen zu uns ins Gast-Haus. Sie haben studiert, sind aber aus dem System herausgefallen, nun ohne Wohnung und finden nicht wieder zurück. Schwere emotionale Belastungen, psychische Erkrankungen und erhebliche Einschränkungen bezogen auf ihre Lebensführung bestimmen den Alltag. Die physischen und psychischen Belastungen sind so hoch, dass sie oftmals alleine nicht aus ihrer prekären Lebenslage herauskommen können.

Grundsätzlich reichen wir bei unserer Arbeit im Gast-Haus mit über 300 ehrenamtlichen Helferinnen und Helfern jedem eine Hand. Wir nehmen unsere Gäste so an, wie sie sind. Das ist der Schlüssel, um sie wieder zu integrieren. Wir haben ein riesiges Netzwerk aufgebaut und arbeiten mit den unterschiedlichsten Einrichtungen zusammen. Das Jobcenter, das für Wohnungs- und Obdachlose zuständig ist, kommt zu uns ins Haus, auch das Sozialamt. Wir bieten Sozial- und Rechtsberatung sowie medizinische Hilfen.



PEAG spendet für Dortmunder Gesundheitshaus

Eine weitere Geldspende für das neue Gesundheitshaus der ökumenischen Wohnungslosen-Initiative in Dortmund überreichte Gerd Galonska, Sprecher der Geschäftsführung der PEAG Holding GmbH, an Katrin Lauterborn. Sie ist Geschäftsführerin des Gast-Hauses in Dortmund, das die Wohnungslosen-Initiative seit über zwanzig Jahren betreibt. In einem an das Gast-Haus in Dortmund angrenzenden Haus soll mit dem Geld ein barrierefreies Gesundheits- und Hygienezentrum entstehen.

Arbeitsfähigkeit setzt Wohnraum voraus

Wir müssen auf die Menschen zugehen. Denn leider erfüllt sich die Erwartungshaltung nicht, dass wenn man Menschen am Rande der Gesellschaft einen Job anbietet, sie so wie sie sind wieder arbeiten können. Was soll man mit einem tollen Jobangebot, wenn man wohnungslos ist und gar nicht weiß, wie man aufstehen soll? Es fängt doch mit der Körperpflege an. Erwartet wird, dass man sich zumindest morgens kurz wäscht und die Zähne putzt und der Körpergeruch so ist, dass der nächste neben einem auch gern sitzen möchte.

Wer arbeitsfähig sein möchte, braucht zudem Wohnraum. Obdachlose gehören zu den kränksten Menschen in unserer Gesellschaft. Ihre Lebenserwartung ist deutlich geringer als die der Menschen, die in einem abgesicherten Wohnraum leben. Bedingt durch die aktuelle Krise des Ukraine-Kriegs hat sich das Angebot an sozialem Wohnraum aber noch weiter verringert.

Struktur führt zu Zuverlässigkeit

Wir sehen bei unserer Arbeit auch eine Verfestigung der Armut. Zu uns kommen immer mehr junge Menschen, die noch nie gearbeitet haben, deren Eltern auch nie Arbeit hatten, die ein geregeltes Leben und Tagesstruktur nicht kennen. Die Verlässlichkeit, die vom Arbeitgeber erwartet wird, kann von ihnen nicht eingehalten werden. Sie sind durch das komplette Jugendhilfesystem durchgefallen und wurden vom Bildungssystem nicht erreicht.

Aber es gibt auch Menschen, die am Rande der Gesellschaft leben und von dort wieder zurück möchten. Eine Möglichkeit in Dortmund bietet der Verein bodo e.V., der durch den Verkauf des Straßenmagazins „bodo“ Menschen eine Möglichkeit gibt, eine Arbeit auszuüben. Sie bekommen eine neue Aufgabe. Langsam lernen sie dabei, dass es einen Tagesablauf gibt, dass man morgens aufsteht. Ihnen bietet sich also eine Chance, aber sie brauchen dabei viel Hilfe.

„Wer arbeitsfähig sein möchte, braucht Wohnraum.“

In unserem Gast-Haus arbeiten auch Langzeitarbeitslose, die wir fünf Jahre lang in den Arbeitsmarkt integrieren. Das ist kein Selbstläufer, Coaching ist erforderlich. Wer Langzeitarbeitslose wieder integrieren möchte, muss mehr Hilfestellung als üblich geben. Eine engmaschige Begleitung ist äußerst wichtig. Das größte Problem sind psychische Erkrankungen. Psychotherapeutische Hilfen reichen selten, zumal der Zugang dazu schwierig ist.

Glücklich macht uns, dass das ehrenamtliche Engagement stark und konstant ist. In der Pandemie hatten wir sogar noch mehr Zulauf. Unser nächstes Projekt ist ein Gesundheitshaus. Wir möchten damit ein zusätzliches, niederschwelliges Angebot schaffen, in dem Hygiene, Gesundheit, Beratung und Begegnung zum gesundheitlichen Wohlbefinden unserer Gäste beiträgt. Gesellschaftliche Ausgrenzungen bedingt durch Geruch, Schmutz und Verwahrlosung könnten so reduziert und Selbstvertrauen und soziale Teilhabechancen verbessert werden.

IMPRESSUM

Herausgeber:

PEAG Holding GmbH
Phoenixseestraße 21
44263 Dortmund
Telefon: 0231 99969-500
Email: info@peag-online.de
www.peag-online.de

Verantwortlich für den Inhalt:

Gerd Galonska (Sprecher der Geschäftsführung)
Sven Kramer (Geschäftsführer)
Andreas Schmincke (Geschäftsführer)

Redaktion: Dr. Regina Schymiczek, Markus Schulte

Fotos: Christian O. Bruch / LAIF (S. 7, 23, 25, 27, 28),
Ralph Sondermann (S. 4), Roland Gorecki (S. 5),
Wilhelm Mierendorf (S. 8), Simon Quack (S. 12),
KI Wissens- und Weiterbildungszentrum (S. 14),
tk industrial solutions (S. 17), Guido von Wiecken (S. 20),
Bundesagentur für Arbeit (S. 29), Michel Koczy (S. 33),
unternehmer nrw (S. 35), Markus Mielek (S. 38),
Gesche Schmidt / designparaplu (S. 2, 11, 13, 22, 37, 39)

Gestaltung und Titelgrafik: Annette Liese Design, Dortmund

Druck: Knipp Medien und Kommunikation GmbH

PEAG UNTERNEHMENS
GRUPPE

Wir bewegen Personal.

www.peag-online.de